

# Portfolio Transitie Politie

*Eerste kwartaal 2016*

6 juni 2016



## Inhoud

1. Terugblik en vooruitblik .....	4
1.1. Terugblik .....	4
1.2. Voortgang Transitie Politie .....	5
1.3. Vooruitblik en sturing op de verandering .....	7
1.4. Verantwoording .....	8
2. Meer tijd voor basis op orde; keuzes maken en faseren .....	9
2.1. Personele reorganisatie .....	9
2.1.1. Fase 1 .....	9
2.1.2. Fase 2 .....	10
2.2. In werking treden eenheden .....	12
2.3. Bedrijfsvoering op orde .....	16
2.3.1. Politiedienstencentrum .....	16
2.3.2. Huisvesting .....	18
2.3.3. Rechtmatigheid op inkoop .....	19
2.3.4. Voertuigen .....	21
2.3.5. Informatievoorziening .....	21
2.3.6. Managementinformatie .....	24
3. Zekerheid en stabiliteit in organisatie .....	25
3.1. Veilig en gezond werken .....	25
3.2. Preventie .....	26
3.3. Capaciteitsmanagement .....	26
3.4. Belasting teamchefs .....	27
4. Meer evenwicht in sturing; ruimte voor lokaal maatwerk .....	28
4.1. Lokaal maatwerk .....	28
4.2. Gewijzigde strategische sturing (governance) .....	29
4.3. Verbeteren staf .....	30
4.4. Verbeteren financiële sturing en beheersing .....	31
4.5. Versterken communicatie .....	34
5. Versterking kennis en kunde .....	36
6. Bijzondere opdrachten .....	39
6.1. Landelijke Meldkamerorganisatie .....	39
6.2. Inbedden Politieacademie .....	40
7. Keuzes in de veelheid van noodzakelijke verbeteringen .....	41
7.1. Portfolio operatiën .....	41
7.2. Verbeteren dienstverlening .....	42
8. Verbeteren opsporing .....	45
9. Strategie Politie 2025 .....	46
10. Reorganisatiekosten .....	48

Bijlagen.....	49
A. Risicoanalyse en beheersmaatregelen.....	49
B. Sturing.....	56

# 1. Terugblik en vooruitblik

## 1.1. Terugblik

Met de herijkingsdocumenten die in augustus 2015 door de minister aan de Tweede Kamer zijn aangeboden is een volgende fase van organisatieontwikkeling van de politie gestart. Vastgesteld is dat er teveel tegelijk gebeurde, dat er te weinig tijd was uitgetrokken en dat er meer geld nodig is om de reorganisatie uit te voeren. Met deze herijking zijn vier doelen gesteld, die leidend zijn in het vervolgtraject, namelijk:

- Meer tijd nemen om de basis op orde te brengen, keuzes te maken en te faseren
- Personele reorganisatie afronden en zekerheid en stabiliteit in de organisatie brengen
- Meer evenwicht in sturing organiseren met meer ruimte voor lokaal maatwerk
- Kennis en kunde van de politieprofessional versterken

In de herijkingsdocumenten is bovendien benoemd dat voor de sturing van de politie een vorm van portfoliomanagement en een mijlpalenplanning nodig zijn. Met die instrumenten kan de leiding van de politie nadrukkelijker sturen en kunnen toezichthouders hun verantwoordelijkheden beter uitoefenen.

Vanaf de zomer 2015 is stap voor stap meer inzicht in de werkelijke situatie georganiseerd. Voortbouwend op de keuzes uit de herijking is in het vierde kwartaal van 2015 verslag gedaan van de ontwikkeling en realisatie van de verandering van de politie<sup>1</sup>. Focus lag op een aantal majeure en urgente trajecten en dossiers zoals de personele reorganisatie, de ontwikkeling van het Politiedienstencentrum, de bedrijfsvoering en het governance vraagstuk. Hiervan is de stand van zaken geschetst en is een aanpak uitgewerkt in mijlpalen. Bovendien zijn tien top risico's geïdentificeerd en zijn beheersmaatregelen beschreven, mede op basis van risicosessies met de leiding en programma-eigenaren. Het risicoprofiel bleek hoog en nadere beheersmaatregelen zijn in gang gezet. In afwachting op de komst van de nieuwe korpschef en de uitkomsten van het toen lopende onderzoek naar de omvang van het personele en materiële budget van de politie heeft de minister in december 2015 de Tweede Kamer met een tussenbericht over de ontwikkeling en realisatie van de verandering van de politie geïnformeerd.

In het eerste kwartaal van 2016 is de verzameling onderwerpen verdiept en verbreed. Verdieping is gerealiseerd door middel van diverse risico- en zelfanalyses:

- Een zelfanalyse op het 'in werking brengen' van de eenheden, het politie diensten centrum en de staf van de korpsleiding;
- Een risicoscan op de personele reorganisatie en een nieuw ingerichte governance op fase 2 van de personele reorganisatie;
- Een *self assesment* op de financiële sturing & beheersing is uitgevoerd, vanuit breed eigenaarschap in de top;
- Media analyses, reputatieonderzoek, onderzoek naar de *framing* van de vorming Nationale Politie zijn ingevoerd inclusief investeringen in issue- en omgevingsmanagement om beeldvorming en relaties te versterken

Verbreiding betekent dat het transitie portfolio in 2016 is aangevuld, opdat alle thema's en acties die in de herijkingsdocumenten zijn aangekondigd een expliciete plaats krijgen in projectplannen en plannen. Zodoende heeft het *uitvoeringsplan vierde kwartaal 2015* zich ontwikkeld tot een *portfolio transitie*, met daarin (opnieuw) een stand van zaken van de ontwikkeling en realisatie van de veranderopgave van de politie, inclusief behaalde resultaten, actuele risico's en een vooruitblik op kwartaal twee en verder.

---

<sup>1</sup> Het *Uitvoeringsplan transitie politie Q4 2015* is een intern plan, gedeeld met het ministerie van Veiligheid en Justitie

## 1.2. Voortgang Transitie Politie

In de volgende hoofdstukken van het portfolio transitie wordt per onderdeel beschreven wat de voortgang is en wat de mijlpalen en issues zijn. Voor intern gebruik zijn per onderdeel meer gedetailleerde plannen en sturingsinformatie uitgewerkt. In deze paragraaf staat een overzicht van de voortgang.

### **Eén korps is in werking**

De politie bewijst dagelijks dat het in opdracht van het gezag, ook over organisatorische grenzen heen samenwerkt. Voorbeelden hiervan zijn het vluchtelingenvraagstuk en de aanpak van high impact criminaliteit. Dalende criminaliteitscijfers, blijvend groot vertrouwen in de politie door burgers en bedrijven en voldoende voor dienstverlening zijn tot stand gekomen tijdens de moeilijke fases van de reorganisatie. De huidige politie is méér en beter dan de optelsom van 27 afzonderlijke organisaties van voor de reorganisatie. De politie is blijvend stevig verankerd in de haarvaten van de samenleving en is in staat grote vraagstukken gezamenlijk aan te pakken, met de brede politieorganisatie én haar partners.

De afgelopen fase van de reorganisatie is centraal aangestuurd. Nu wordt er in samenspraak met het gezag en politiechefs gewerkt aan een sturing die een betere balans biedt. De leiding van de eenheden wordt beter in staat gesteld om in te spelen op wat er nodig is. Dat gebeurt binnen gezamenlijke kaders en met budgettaire grenzen. Het gezag bepaalt wat de politie doet, de minister biedt de condities die bepalen wat de politie kan.

### **De financiële positie van het korps staat onder druk**

De politie staat onder grote financiële druk. Het recent in opdracht van de minister uitgevoerd onderzoek naar het personele en materiële budget wijst uit dat de politiebegroting lager is dan de werkelijke kosten. Binnen de huidige kaders is onze organisatie niet in financieel evenwicht met alle potentiële consequenties van dien voor de werking en de verandering van de organisatie. Zonder begrotingsbijstelling zullen ingrijpende aanvullende bezuinigingen moeten worden doorgevoerd, met personele consequenties tot gevolg. Tegelijk wordt er gewerkt aan een verdere noodzakelijke ontwikkeling van de financiële sturing en beheersing binnen het korps. Dit vraagt nog veel inspanningen de komende periode.

### **Personele reorganisatie is op stoom**

Het afgelopen jaar is veel onzekerheid ontstaan door de personele reorganisatie. In het najaar is een einde gekomen aan de onzekerheid door de voorgenomen plaatsingsbrieven die naar alle medewerkers zijn verstuurd. Het aantal bedenkingen past binnen het aantal waarop we voorbereid waren. In de zomer van 2016 start een nieuwe fase waarin de medewerkers hun definitieve plaatsing te horen krijgen en de daadwerkelijke plaatsing start.

Een uitgevoerde risicoscan voor de volgende fase van de personele reorganisatie heeft begin 2016 kansen, oplossingen en issues geschetst. Onder leiding van twee politiechefs en de directeur Politiedienstencentrum worden nu issues opgelost en worden gedetailleerd voorbereidingen gepleegd voor de verplaatsing en ontwikkeling van medewerkers. Dit proces vergt vele goed gecoördineerde administratieve en logistieke activiteiten én intensief samenspel tussen eenheden (onderling) en het Politiedienstencentrum.

### **Zorgen over het welzijn**

Er zijn zorgen over het welzijn en de ontwikkeling van politiemedewerkers. Weliswaar is een groot deel van de organisatiewijzigingen succesvol ingevoerd, de druk op diverse professionals is groot door vertragingen, onderbezetting en onvoldoende mobiliteitsmogelijkheden (in-, door- en uitstroom) en een veel te hoog verzuim op basis van ziekmeldingen (gemiddeld 6,8% in 2015). Maatregelen om het verzuim te verminderen hebben nog onvoldoende effect gehad. Leidinggevenden en coördinatoren hebben een

essentiële rol, om samen met HR zorg en ondersteuning te bieden. Daarbij ervaren leidinggevenden, met name de teamchefs een onevenredig grote belasting. Daarop is actie ondernomen door onder meer een aantal 'quick fixes' in ondersteunende HRM-systemen met voorrang door te voeren en door de administratieve belasting in de personele sfeer over meer mensen te verdelen.

### **Grote druk op het Politiedienstencentrum en op de ICT ontwikkeling**

De basis van de bedrijfsvoering komt op orde, al er is een lange adem nodig. Er zijn relevante stappen gezet in de ontwikkeling van het Politiedienstencentrum, tegelijkertijd is er sprake van een substantieel risicoprofiel. De plaatsingsbesluiten leiden tot forse onderbezetting op onderdelen (kwalitatief en kwantitatief). Terugdringing van de externe inhuur versterkt dit effect. Beheersmaatregelen zijn in voorbereiding, waaronder nadere fasering van werkzaamheden. Een aandachtspunt blijft de gemeenschappelijkheid van de bedrijfsvoeringopgaven en het samenspel tussen eenheden en bedrijfsvoering.

De politie heeft de ICT in de basis op orde gekregen. De systemen functioneren stabiel en er is veel gesaneerd. Het politiewerk wordt beter dan ooit ondersteund door ICT. Tegelijk is de samenleving een informatiesamenleving geworden en is er een grote sprong in technologie en informatievoorziening nodig.

### **Nadere prioritering in operationele verandering**

Er zijn vele losse initiatieven om de politieoperatie te vernieuwen. Deze vernieuwingen komen voort uit wet- en regelgeving en veranderingen in de professie. In het najaar is geconstateerd dat de ambities, beschikbare tijd en menskracht te kort schieten om de aanwezige 157 implementatieopgaven tegelijkertijd uit te voeren. Na prioriteitsstelling, vanuit kaders in de herijking én vanuit het oogpunt van de nationale en regionale veiligheidssituatie en rechtsstatelijkheid heeft dit keuzeproces plaatsgevonden in het eerste kwartaal van 2016. Er is een portfolio operatiën vastgesteld met duidelijke prioriteiten. Jaarlijks wordt dit proces herhaald om vanuit actuele veiligheidssituatie met meer betrokkenheid, transparantie en realisme (nieuwe) implementatieopgaven te blijven beoordelen en realiseren.

### **Kwaliteit van de opsporing**

In november 2015 is de Contourennota voor de kwaliteit van de opsporing door de minister aan de Tweede Kamer aangeboden. De 17 korte termijn maatregelen die in de nota zijn aangekondigd, zijn in voorbereiding genomen en voor de langere termijn wordt een meer fundamentele wijziging van de opsporing voorbereid. In mei 2016 wordt een tussenbericht over de voortgang gemaakt. Duidelijk is dat er een grote personele opgave is die uitwerking vergt en dat er investeringen in technologie nodig zijn. De kwaliteit van opsporing heeft grote aandacht binnen het korps.

### **Beeldvorming blijft kritisch, communicatiefunctie in ontwikkeling**

Op het terrein van communicatie is sprake van meer openheid in het debat over de vorming van de nationale politie en vervolgstappen die daartoe ondernomen worden. De dialoog wordt intern gevoerd met de brede leiding van het korps, en ook extern, met strategische relaties, bijvoorbeeld door middel van thematische *Diner Pensants* en met een proactieve houding in debat.

### **Versterken Kennis en Kunde**

Zowel voor de politieprofessie als voor de bedrijfsvoering moet er meer worden geïnvesteerd in de versterking van de kennis en kunde. Zowel door scholing van huidig personeel, instroom van nieuw personeel en effectief gebruik van externe inhuur. Nu de personele reorganisatie fase 1 nagenoeg is afgerond, ontstaat er meer ruimte om invulling te geven aan versterking van kennis en kunde. Dit is één van de top prioriteiten voor het komende kwartaal. Hiertoe zal een nadere aanpak worden uitgewerkt.

### 1.3. Vooruitblik en sturing op de verandering

Terwijl we stap voor stap vorderingen maken, in overzicht, inzicht en de sturing versterken op een omvangrijk veranderproces, is tegelijkertijd duidelijker geworden dat we te maken hebben met:

- Aanhoudende (over)belasting op de medewerkers en leidinggevenden
- Grenzen aan draagkracht en absorptievermogen van de eenheden en Politiedienstencentrum
- Een zorgelijke financiële situatie
- Spanning tussen het omvangrijke verander portfolio en de beschikbare tijd, mensen en middelen

Er zijn zorgen over het absorptievermogen van de eenheden bij het geheel aan implementatieopgaven, in relatie tot de 'going concern' en het op peil houden van de politieprestaties. Naast de veranderopgave zien de eenheden zich gesteld met hoge werkdruk door bijvoorbeeld het vluchtelingenvraagstuk, de toenemende terrorismedreiging en nieuwe criminaliteitsvormen. Dit vraagt herprioritering in de basisteams. De komende periode staat de (gemeenschappelijke) implementatieopgave hoog op de agenda, om vanuit de verschillende portfolio's de draagkracht van de eenheden en het Politiedienstencentrum continu te managen en waar nodig bij te sturen.

We hebben een veranderstrategie gericht vanuit de lijnorganisatie en geïnvesteerd in de nieuwe governance, waarbij hulpstructuren zijn afgebouwd. In intensieve dialoog met diverse betrokkenen (zowel intern als extern) is meer inzicht, overzicht en samenhang gerealiseerd in het afgelopen kwartaal. Het inzicht in en overzicht van te realiseren doelen, voortgang, mogelijke risico's en oplossingsrichtingen is noodzakelijk voor de sturing van de veranderopgave.

Op dit moment geeft het portfolio transitie het volgende inzicht over de verander- en executiekracht:

- Kwaliteit van verandervaardigheden is op onderdelen nog onvoldoende, er is meer ontwikkel- en executiekracht nodig;
- De transparantie over de voortgang van projecten is verbeterd, op onderdelen is deze nog onvoldoende;
- Er is meer openheid in het interne en externe debat, verdere ontwikkeling van nieuw samenspel met omgeving en investering in bestaande en nieuwe partners noodzakelijk;
- Meer aandacht is nodig voor de brede groep leidinggevenden, en ontwikkelkracht in alle lagen van de organisatie (operationeel leiderschap);
- Er is meer focus (verminderen van complexiteit) en nadere prioritering nodig, vanuit strategische doelen;
- Er is investering ter verbetering van de beeldvorming over de politie nodig: zowel het 'grote verhaal', als 'kleine gebeurtenissen'.
- Het veranderproces heeft behoefte aan kracht, veiligheid en vertrouwen.




De komende periode wordt verder geïnvesteerd in de planmatigheid, sturing en veranderkracht van de organisatie (in termen van mensen en middelen). De basis daarvan is de nieuwe governance, welke we ondersteunen met 'three lines of defence'. Voorts brengen we meer samenhang in de deelpartio's en werken we aan onze strategie als leidraad voor het hier en nu en de langere termijn, de politie van overmorgen.

In de toekomst moet dit proces meer en meer gedragen worden door een heldere en samenhangende strategie. Het strategieproces politie 2025, dat tevens is gestart, moet bijdragen aan heldere keuzes voor de korte en lange termijn, waarbij intensief wordt samengewerkt met diverse partners en wordt aangesloten bij de strategievorming en veranderingen binnen het ministerie van Veiligheid & Justitie en andere partnerorganisaties. Tot slot is het vormgeven van risicomanagement in ontwikkeling. De

geïdentificeerde risico's worden actief beheerst door de eigenaren en vanuit de Korpsleiding over het geheel.

#### 1.4. Verantwoording

In dit portfolio transitie worden enkele symbolen en kleuren gebruikt:

	= Gereed
Q4 2015	= Mijlpaal zoals gerapporteerd in het uitvoeringsplan Q4 2015 (indien er geen grijze datum wordt getoond dan is planning identiek aan die van het uitvoeringsplan Q4 2015 of is de mijlpaal nieuw.
Risico is K	= Kans van optreden en impact van het risico is Klein
Risico is M	= Kans van optreden en impact van risico is Middel
Risico is G	= Kans van optreden en impact van risico is Groot
	= Risico is kleiner geworden ten opzichte van Q4 2015
	= Risico is groter geworden ten opzichte van Q4 2015



## 2. Meer tijd voor basis op orde; keuzes maken en faseren

### 2.1. Personele reorganisatie

Het afronden van de personele reorganisatie en duidelijkheid creëren voor medewerkers is de belangrijkste prioriteit in de afgelopen en komende periode. Het is randvoorwaardelijk voor de verdere ontwikkeling van de organisatie.

#### 2.1.1. Fase 1


Fase 1 van de personele reorganisatie gaat over de formele personele plaatsing. In deze fase wordt iedere medewerker formeel geplaatst in de nieuwe organisatie, dan wel aangewezen als herplaatsingskandidaat als plaatsing op een passende functie niet mogelijk is. De afgelopen jaren zijn er diverse stappen gezet in het realiseren van de personele reorganisatie. In de eerste periode middels een sterk geprotocolleerd proces waarin de politie als werkgever en de vakbonden samen zijn opgetrokken. Met het benoemen van de leiding (sectorhoofden, districtschefs en teamchefs) is de basis van de nieuwe organisatie gelegd. Onder onafhankelijk voorzitterschap middels een PlaatsingsAdviesCommissie (PAC) is het *concept personeelsplaatsingsplan* in november 2015 opgeleverd. Tegelijkertijd is de continuïteit van het werk gedurende fase 1 van de personele reorganisatie geborgd met het openstellen en vervullen van de vacatures van wijkagenten en diverse sleutelfuncties in de organisaties, conform inrichting, formatie- en reorganisatieplan. Dit is bijvoorbeeld gedaan voor wijkagenten, specialisten financiële economische criminaliteit en specialisten op het gebied van Cybercrime.

Voorts hebben in december 2015 alle (57.000) medewerkers die nog niet waren benoemd een voorgenomen (her-)plaatsingsbesluit ontvangen, samen met de formele vaststelling van de oorspronkelijke functie. Met dit voorgenomen plaatsingsbesluit hebben medewerkers duidelijkheid gekregen over de toekomstige plek in de organisatie. Leidinggevenden en gezag hebben op hun beurt meer beeld gekregen van de te verwachte samenstelling van het team en de specifieke over- of onderbezetting in de teams. Het proces van verwerking van ingediende bedenkingen op het voorgenomen besluit en de bezwaren op de vastgestelde oorspronkelijke functie loopt en zal in juni 2016 leiden tot definitieve besluiten, waarmee fase 1 van de personele reorganisatie kan worden afgerond.

#### Voortgang Mijlpalen

Fase 1	Planning
1. Concept <i>personeelsplaatsingsplan</i> gereed	✓ Q4 2015
2. Ontvangst voorgenomen besluit	✓ Q4 2015
3. <i>Personeelsplaatsingsplan</i> (na advies van CoPac over bedenkingen) vastgesteld door Korpsleiding	Q2 2016
4. Mobiliteitscentrum operationeel	Q2 2016
5. Ontvangst definitief besluit	Q2 2016

## Risico's

Beschrijving:	Beheersmaatregelen	Trend G/M/K
<p><b>Q4 2015:</b> Een risico is dat het aantal bedenkingen zeer groot kan zijn en dat de verwerking tot nadere vertraging leidt. Deze vertraging kan tot motiverisico's leiden, tot uitblijvende mogelijkheden tot werving van nieuw personeel en tot problemen in de uitvoering van politietaken.</p>	<p><b>Genomen maatregelen sinds Q4 2015:</b> Er is voldoende capaciteit georganiseerd om bedenkingen te verwerken. 2. Dossiers zijn door de eenheden nagenoeg volledig op orde gebracht. 3. Er is geïnvesteerd in vroegtijdige communicatie om vooraf teleurstelling en onnodige bedenkingen te voorkomen</p> <p><b>Voortgang:</b> De beheersmaatregelen zijn van kracht en de verwerking van de bedenkingen verloopt voorspoedig. Het aantal bedenkingen (6000) past binnen het scenario waarop capaciteit is geregeld. De kans op vertraging is gereduceerd van <b>medium</b> naar <b>klein</b>.</p>	<p>M -&gt; K</p> 

### 2.1.2. Fase 2


In fase 2 worden formatie en bezetting kwalitatief en kwantitatief met elkaar in evenwicht gebracht. De voorbereiding van fase 2 loopt parallel aan de afronding van Fase 1. Hier is een periode van vijf jaar voor uitgetrokken. Aan het begin van deze periode brengen alle organisatieonderdelen de verplaatsingen van medewerkers in de eigen eenheid in kaart. Daarnaast treft het Politiedienstencentrum de nodige voorbereiding met betrekking tot de inrichting en bemensing van de processen. Dit betreft zowel *plaatsing* (effectuering van de rechtspositionele gevolgen van het plaatsingsbesluit) en daadwerkelijke *verplaatsing* (effectueren van de uitvoering van de functie in het vastgestelde organisatieonderdeel en op de vastgestelde locatie). De beleidsdirectie HRM werkt ter voorbereiding op Fase 2 aan het operationaliseren van de relevante aspecten van het hoofdlijnenakkoord. Daarnaast ontwikkelt HRM, in samenspraak met eenheden en medezeggenschap, nadere uitvoeringskaders voor eenheden en bedrijfsvoering, opdat de verplaatsingen straks eenvoudig maar zorgvuldig kunnen worden uitgevoerd. De uitvoeringskaders moeten het ook mogelijk maken om knelpunten als gevolg van onder- en overbezetting voortvarend aan te pakken en te bespreken met gezag.

### Voortgang mijlpalen

Fase 2	Planning
1. Transitie overzicht per medewerker gereed (alsmede knelpunten in beeld als gevolg van onder- en overbezetting)	Q3 2016
2. Start transitie medewerkers	Q3 2016
3. Individueel herplaatsingsplan van de HPK-ers zijn gereed	Q4 2016
4. Interne audit op de omgang met personeel in personele reorganisatie fase II afgerond.	Q1 2017
5. Alle HPK-ers hebben 2 werkaanbiedingen ontvangen (vanaf datum definitieve plaatsing; dit wordt vormgegeven in het individuele herplaatsingsplan)	Q3 2017
6. De medewerkers zitten op de juiste locatie	Q3 2018
7. Bezetting van de teams is conform formatieplan	Q3 2021 Q2 2021
<b>Afhankelijkheden:</b>	

8. <i>HR beleidskaders gereed</i>	Q2 2016
9. <i>De belastbaarheid van het Politiedienstencentrum in samenhang met tempo van de verplaatsing van medewerkers</i>	Q3 2016 / Q3 2018

**Risico's:**

Beschrijving:	Beheersmaatregelen	Trend G/M/K
<p><b>Q4 2015:</b> Een risico is dat nadat de definitieve plaatsingsbesluiten zijn genomen, er teveel verplaatsingen tegelijk worden gedaan waardoor binnen eenheden het politiewerk wordt geraakt en het Politiedienstencentrum te zwaar wordt belast zonder daar klaar voor te zijn. Plaatsing van medewerkers op hun definitieve functies vergt vele goed gecoördineerde administratieve en logistieke activiteiten.</p>	<p><b>Q4 2015:</b> Dit risico pakken we aan door de dialoog tussen Politiedienstencentrum en eenheden op gang te brengen en vraag en aanbod, in omvang en in doorlooptijd, op elkaar af te stemmen. Waar nodig beslist het korps management team over prioriteiten en eventueel de korpsleiding over dosering van de plaatsingen in de tijd, gebaseerd op duidelijke argumenten.</p> <p><b>Voortgang Q1 2016:</b> Onder regie van de portefeuillehouders Coördinatie fase 2 wordt informatie gedeeld over de voorbereidingen die in alle onderdelen plaatsvinden. De omvang van de vraag, de aanpak van de ondersteuning en de rolverdeling tussen eenheden en Politiedienstencentrum wordt afgestemd. Door de transparantie en samenwerking die hierdoor ontstaat, neemt het inzicht en het vertrouwen toe dat verplaatsingsvraagstuk een uitvoerbare opgave wordt en dat negatieve effecten op de operatie gezamenlijk kunnen worden voorkomen. De impact van dit risico is daarom teruggebracht van groot naar medium.</p>	<p>G -&gt; M</p> 

Beschrijving:	Beheersmaatregelen	Trend G/M/K
<p><b>Nieuw:</b> Gedurende fase 2 is er het risico op kwantitatieve en kwalitatieve over- en onderbezetting bij de eenheden. Eenheden hebben nog onvoldoende inzicht op hun bezettingsissues en de mogelijkheden om deze aan te pakken. Op basis van prognoses en de is er het eerste overall beeld dat er op meerdere plekken een 'scheve' bezetting is. Hiermee wordt aangegeven dat er sprake is van een mismatch tussen de kwalitatieve bezetting van functies die benodigd is ten opzichte van het beschikbare potentieel.</p>	<p>Overzicht en inzicht verschaffen in de werkelijke bezetting versus de formatie per eenheid tot op teamniveau. Kaders en instrumentarium vaststellen om over- en onderbezetting gedurende fase 2 van de reorganisatie aan te pakken, met bewegingsruimte voor de eenheden. Het specificeren van knelpunten en deze bespreekbaar maken in het daarvoor betreffende gremium.</p>	<p>G</p>

## 2.2. In werking treden eenheden

In de herijking is zijn vier doelen gesteld met betrekking tot het in werking brengen van de eenheden:

1. Een koppeling tussen de afgesproken veiligheidsresultaten en beschikbare capaciteit;
2. In een vroeg stadium kunnen bepalen van de impact van opdrachten van het gezag;
3. Het voor het overgrote gedeelte in balans brengen van de bezetting in kwaliteit en kwantiteit conform de formatie;
4. De grootste aantal interne werkprocessen beschreven en geïmplementeerd.

De derde doelstelling is ondergebracht in de besturing van de personele reorganisatie fase 2. De activiteiten benodigd om deze doelstelling te bereiken worden dan ook in het betreffende hoofdstuk beschreven.

In april van 2016 is een zelfanalyse opgeleverd om de stand van zaken in kaart te brengen van de inwerkingtreding van de eenheden.

### **Koppeling tussen afgesproken veiligheidsresultaten en beschikbare capaciteit**

Alle eenheden geven aan dat de afstemming met het lokale gezag op de planvorming en eventuele bijstellingen daarvan goed geregeld is. De totstandkoming van de planvorming en de besluitvorming daarop vindt plaats in diverse (veiligheids)overleggen, zoals de gezagsdriehoeken en lokale veiligheidsoverleggen. Er is voorzien in een koppeling tussen de afgesproken veiligheidsresultaten en de beschikbare capaciteit, door middel van diverse plannen.

De politie komt in overleg met het (lokaal) gezag tot de te behalen veiligheidsresultaten. De resultaten uit de veiligheidsagenda zijn opgenomen in het *strategisch beleidsplan operatiën*. De te behalen veiligheidsresultaten op eenheidsniveau zijn in bijna alle eenheden vastgelegd, waarbij de realisatie van de doelstellingen onderdeel vormt of gaat vormen van de managementgesprekken tussen de politiechefs, sectorhoofden en teamchefs. Eenheden beschikken over een 24/7 rooster en planning van de bezetting per onderdeel in het bestaande systeem voor de planning van capaciteit (basisvoorziening capaciteitsmanagement).

Op dit moment ondervinden de eenheden vooral problemen bij het inzichtelijk maken van de benodigde versus beschikbare capaciteit in relatie tot de te behalen veiligheidsresultaten op de middellange termijn. De eenheden hebben nog onvoldoende inzicht in de kwantitatieve en kwalitatieve beschikbare capaciteit. Tevens hebben de eenheden nog geen personeelsmanagementinstrumentarium, procedures en werkwijzen beschikbaar om de vertaalslag te kunnen maken naar de impact op capaciteit.

De eenheden benutten nu diverse methoden en tools om zo goed mogelijk inzicht te krijgen en te houden op de kwantitatieve en kwalitatieve beschikbare capaciteit, waarbij zoveel mogelijk de te behalen veiligheidsresultaten worden vertaald naar de effecten op de capaciteit en naar de effecten op de bedrijfsvoering.

## Voortgang mijlpalen

<b>Koppeling tussen afgesproken veiligheid resultaten en beschikbare capaciteit</b>	<b>Planning</b>
1. In overleg met het (lokaal) gezag komt de politie tot de te behalen veiligheidsresultaten	✓ Q1 2016
2. Resultaten uit de veiligheidsagenda zijn opgenomen in het <i>strategisch beleidsplan operatiën</i> .	✓ Q1 2016
3. Eenheden beschikken over een 24/7 rooster en planning van de bezetting per onderdeel in het bestaande systeem voor de planning van capaciteit (basisvoorziening capaciteitsmanagement).	✓ Q1 2016
4. Realisatie van de doelstellingen vormt onderdeel van de managementgesprekken tussen de politiechefs, sectorhoofden en teamchefs	Q4 2017
5. Inzicht in de kwantitatieve en kwalitatieve beschikbare capaciteit,	Q4 2017
6. Beschikbaar hebben van personeelsmanagementinstrumentarium als procedures en werkwijzen om de vertaalslag te kunnen maken naar de impact op capaciteit	Q4 2017

### **In vroeg stadium kunnen bepalen wat de impact van opdrachten van het gezag is**

De eenheden hebben een werkwijze waarlangs de opdrachten en prioritering op langere termijn van het gezag, worden opgenomen en worden gecommuniceerd. De meer ad hoc/onverwachte opdrachten vanuit het lokaal gezag worden direct gesignaleerd door de politie. Deze opdrachten vragen om nadere prioritering en om mogelijke bijstelling van de reeds gemaakte afspraken tussen politie, het bestuur en andere partners in het veiligheidsdomein. Hiermee kunnen bestaande beleid en bestaande opdrachten worden doorkruist. Het spanningsveld en de wijze hoe hiermee om te gaan wordt besproken in diverse overleggen, zoals de regionale veiligheidsoverleggen, (lokale) driehoeksoverleggen en stuurgroepen. Het tijdig aanbieden en prioriteren lukt in de meeste gevallen. Het komen tot een vaste wijze van werkwijze hiervoor is nog in ontwikkeling. Hierbij speelt capaciteitsmanagement een belangrijke rol. Bijstelling en herprioritering van capaciteit leidt in de politiepraktijk tot spanning tussen de te behalen resultaten en de te verwezenlijken doelen. De politie zoekt naar goede werkwijzen om opdrachten van (lokaal) gezag ten aanzien van veiligheidsvraagstukken te vertalen naar de impact op capaciteit en op het beheer.

## Voortgang mijlpalen

<b>In vroegtijdig stadium bepalen wat de impact van de opdrachten op het gezag is</b>	<b>Planning</b>
1. De werkwijze om in vroegtijdig stadium te bepalen wat de impact van de opdrachten van gezag is beschreven	Q4 2017
2. De werkwijze om in vroegtijdig stadium te bepalen wat de impact van de opdrachten is van gezag is geïmplementeerd	Q4 2017

### **De grootste aantal interne werkprocessen beschreven en geïmplementeerd**

In 2014 en 2015 zijn werkingsdocumenten uitgewerkt en vastgesteld ten behoeve van het uniform in werking brengen van de eenheden. Medio 2015 zijn deze documenten en de onderliggende werkprocesbeschrijvingen intern gepubliceerd. De systematiek om de processen te beschrijven is beschikbaar en wordt gebruikt door de procesarchitecten in de organisatie. Onderhoud en beheer van de landelijke werkprocessen is belegd bij de directie Operatiën.

Nagenoeg alle teamplannen van de eenheden zijn gereed. Teamchefs nemen deel aan de lokale driehoek en andere externe overleggen met partners. De eenheden voldoen aan de norm van gemiddeld 1 wijkagent op 5.000 inwoners per eenheid, hebben deze in uitvoering of hebben daarover afspraken gemaakt met hun lokaal gezag. Eenheden melden dat zij de operationele briefings tot op team-, district- en eenheidsniveau in uitvoering te hebben. 90% van de eenheden hebben de zaaksgerichte (opsporings)stuurploegen gerealiseerd. Van de meldingen krijgt 70% opvolging conform de leidende

principes van dienstverlening, vindt afhandeling in ieder geval binnen 24 uur plaats en krijgt de melder een terugmelding.

De sturingsrollen conform officier van dienst kaderregeling zijn geïmplementeerd en werkend, of dit is in uitvoering. Dit geldt tevens voor de beschikbaarheid van de regeling paraatheid. De meeste eenheden hebben reeds Mobiele Eenheid pelotons samengesteld uit 2 secties met ieder 3 groepen. Elke eenheid draagt zorg dat een sectie Mobiele Eenheid in minimaal 1,5 uur na alarmering voor inzet gereed op de opkomstlocatie is. De meeste eenheden geven aan ook paraatheid buiten de Mobiele Eenheid te organiseren of dit in uitvoering te hebben. De uitrusting en getraindheid en van de Mobiele Eenheid pelotons zal in de aankomende jaren worden verbeterd.

#### Voortgang mijlpalen:

Interne werkprocessen beschreven en geïmplementeerd	Planning
1. Werkingsdocumenten uitgewerkt en vastgesteld ten behoeve van het uniform in werking brengen van de eenheden	✓ 2015
2. De systematiek om de processen te beschrijven is beschikbaar en wordt gebruikt door de procesarchitecten in de organisatie	✓ 2015
3. Onderhoud en beheer van de landelijke werkprocessen is belegd bij de directie Operatiën.	✓ 2015
4. Teamplannen zijn gereed	Q2 2016
5. De aangaande paraatheid is vastgesteld	Q4 2016
6. De operationele briefings tot op team-, district- en eenheidsniveau zijn gerealiseerd	Q4 2017
7. De zaakgerichte (opsporing)stuurploegen zijn geïmplementeerd	Q4 2017
8. De meldingen krijgen opvolging conform de leidende principes van dienstverlening	Q4 2017
9. De sturingsrollen conform officier van dienst kaderregeling zijn geïmplementeerd	Q4 2017
10. Het uitvoeringsplan en de beschikbaarheid van de regeling paraatheid is geïmplementeerd	Q4 2017
11. De Mobiele Eenheid pelotons zijn samengesteld uit 2 secties met ieder 3 groepen. Elke eenheid draagt zorg dat een sectie Mobiele Eenheid in minimaal 1.5 uur na alarmering voor inzet gereed op de opkomstlocatie is.	Q4 2017
12. De paraatheid met betrekking tot de inzet van openbare ordeteams, flexteams, of ingroepsgewijs optreden getrainde uniformcollega's is gerealiseerd	Q4 2017

## Risico's

Beschrijving:	Beheersmaatregelen	Trend G/M/K
<p>Q1 2016: Er is spanning tussen het inrichtingsplan 2012 en de actuele situatie. Eenheden geven aan dat de inrichting en werking op een aantal punten soms niet meer voldoet aan de behoefte (door omissies in de inrichting (taken, rollen, functies), opgedane ervaringen met het in werking komen, aanpassingen in werkwijze, ontwikkelingen in de maatschappij en veiligheidsvraagstukken (zoals vluchtelingenvraagstuk en dreiging terrorisme) en/of (maatwerk) vragen van het (lokaal) gezag).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inregelen van het proces van de inrichting (formatiewijziging en -beheer) en LFNP onderhoud. Met de start van fase 2 van de personele reorganisatie gaan ook deze beheerprocessen van start.</li> <li>• Monitoren van de implementatie van de werkingsdocumenten en het ontwikkelen van procedures om werkingsdocumenten en werkprocessen bij te stellen (evaluatie van de OVD- regeling door de landelijke portefeuillehouder).</li> <li>• Specificeren van knelpunten en bespreekbaar maken in het daarvoor betreffende gremium en van daaruit prioriteiten stellen en knelpunten oplossen. Dit verloopt ten aanzien van fase 2 personele reorganisatie via de coördinatie en portefeuillehouders fase 2.</li> <li>• Overleg met de relatiemanagers van het Politiedienstencentrum om de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten. Op landelijk niveau afstemming over inzet van middelen/financiën.</li> <li>• Ruimte houden voor lokaal maatwerk in de standaarden van de bedrijfsvoering</li> </ul>	M

Beschrijving:	Beheersmaatregelen	Trend G/M/K
<p><b>Q1 2016:</b> Er is spanning tussen behoefte aan lokale ruimte versus afhankelijkheid van de bedrijfsvoering. Om verder in werking te kunnen komen is capaciteit vanuit het Politiedienstencentrum noodzakelijk. Voorzien wordt dat de financiële taakstellingen de komende periode een grote, beperkende invloed hebben op ontwikkelingen. Er is behoefte aan lokaal mandaat dat recht doet aan lokale gezagsverhoudingen, ook op terrein van de bedrijfsvoering. Het nieuwe sturingsconcept is nog niet in alle onderdelen voldoende geland en in werking.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het inregelen van een integraal proces van planning- en controlcyclus (dus op operatie, bedrijfsvoering en veranderopgave), tegen de achtergrond van de nieuwe governance</li> <li>• Het ontwikkelen van integraal monitoringsinstrument fase 2</li> <li>• Verruiming van het mandaat en positie van politiechefs op beheer en financiën</li> <li>• Het specificeren van knelpunten en bespreekbaar maken in het daarvoor betreffende gremium en van daaruit prioriteiten stellen en knelpunten oplossen.</li> </ul> <p>Bovenstaande verbetervoorstellen worden uitgewerkt in implementatieplannen. Tevens wordt besluitvorming over lokaal maatwerk voorbereid met het LOVP (zie hoofdstuk 4.1)</p>	M

## 2.3. Bedrijfsvoering op orde

In deze paragraaf lichten we de afzonderlijke organisatiebrede bedrijfsvoeringstrajecten toe: het Politiedienstencentrum, huisvesting, rechtmatigheid op inkoop, voertuigen, informatievoorziening en versterken managementinformatie. Voor elk traject beschrijven we kort wat, wanneer moet gebeuren, wat de risico's en de onderlinge afhankelijkheden zijn.

In april van 2016 is een zelfanalyse uitgevoerd om de stand van zaken in kaart te brengen van de inwerkingtreding van de bedrijfsvoering. In de zelfanalyse staan drie risico's beschreven. Twee daarvan worden beschreven in voorliggend hoofdstuk. Er wordt ook een derde risico benoemd: "Een risico is dat de planning- en controlcyclus inclusief risico management onvoldoende snel wordt verbeterd. Dit in samenhang met het risico dat de governance onvoldoende helder is of in werking is gebracht". Het risico met betrekking tot de planning- en controlcyclus inclusief risicomangement wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 4.4. De activiteiten en mijlpalen om de governance te verbeteren en in werking te brengen worden beschreven in hoofdstuk 4.2

### 2.3.1. Politiedienstencentrum

Het Politiedienstencentrum is gevormd door de samenvoeging van alle bedrijfsvoeringstaken van de voormalige korpsen. Dat heeft grote gevolgen voor personeel, waarvan ongeveer 40% komt te werken op drie centrale locaties in Zwolle, Eindhoven en Rotterdam. De overige 60% werkt binnen de eenheden.

Door de samenvoeging kunnen schaalvoordelen worden behaald door integratie en standaardisatie. Er zijn bezuinigingen voorzien in ondersteunend personeel, huisvesting, mobiliteit, inkoop en informatie- en communicatietechnologie. Hiermee levert het Politiedienstencentrum een wezenlijke bijdrage aan het realiseren van de bezuinigingsopdracht van de politie. De bedrijfsvoering dient zicht verder te ontwikkelen in de aankomende jaren en nadrukkelijker in dienst te staan van de operatie.

Het Politiedienstencentrum staat voor een aantal grote uitdagingen. Naast de reguliere dienstverlening aan de eenheden, legt de uitvoering en begeleiding van de personele reorganisatie (en de verschillende transitie binnen de bedrijfsvoering) een zware last op het Politiedienstencentrum. Tegelijkertijd moet het Politiedienstencentrum zelf ook een omvangrijke transformatie doormaken. Het grote beroep dat gedaan wordt op het Politiedienstencentrum staat op gespannen voet met de huidige onderbezetting van het Politiedienstencentrum. Door het Politiedienstencentrum wordt gewerkt aan de volgende sporen:

- Inrichten organisatie
- Verbeteren dienstverlening
- Inzicht in prestaties Politiedienstencentrum
- Cultuur, gedrag en leiderschap vormgeven

De afgelopen periode heeft het Politiedienstencentrum forse stappen gezet om planningen en afhankelijkheden op orde te krijgen en issues en risico's inzichtelijk te maken. Deze planning is sterk afhankelijk van de planning van de personele reorganisatie.



## Voortgang Mijlpalen

Inrichten organisatie (conform structuur inrichtingsplan)	Planning
1. Structuur ingericht (De diensten van het Politiedienstencentrum zijn operationeel vanuit basis organisatiestructuur)	✓ Q1 2015
2. Leidinggevenden benoemd	✓ Q4 2015
3. Centrale locaties in gebruik genomen	Q1 2017 Q4 2016 ✓ Q4 2015 Q4 2016 Q1 2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eindhoven</li> <li>• Zwolle</li> <li>• Rotterdam</li> </ul>	
4. Medewerkers verplaatst (als gevolg van personele reorganisatie)	Q2 2017
5. Bedrijfsvoeringssystemen geïmplementeerd	Q2 2017 Q4 2017 ✓ Q4 2015 Q2 2017 ✓ Q4 2015 ✓ Q4 2015 Q1 2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IV MLT HRM (basis) op orde</li> <li>• IV MLT HRM (doorontwikkeling) geïmplementeerd</li> <li>• IV MLT FIN geïmplementeerd</li> <li>• IV MLT COM geïmplementeerd</li> <li>• IV MLT FM geïmplementeerd</li> </ul>	
6. Bedrijfsvoeringprocessen geïmplementeerd	Q3 2017 Q2 2017
7. Datacenters geconsolideerd	Q4 2018 Q4 2017
<b>Afhankelijkheid</b>	
<i>Start transitie personele reorganisatie</i>	Q3 2016

Dienstverlening	Planning
8. Relatiemanagement operationeel	Q1 2017
9. Overall account plan Nationale politie (strategisch niveau) en een accountplan per eenheid (tactisch niveau) gereed	Q1 2017
10. Integraal aanstellings-, bestel- en autorisatieproces geïmplementeerd	Q2 2017
11. Dienstverlening op basis van de diensten- en producten catalogus*	Q4 2018
12. Integraal Click-, Call- en Face dienstverleningsmodel geïmplementeerd*	Q4 2018

Toelichting mijlpaal 11 en 12: Eind 2017 zal de dienstverlening op basis van de diensten- en producten catalogus en het dienstverleningsmodel voldoende zijn om te voldoen aan de afspraak om eerst de 'basis op orde' te brengen. Vanaf het jaar 2018 ontwikkelt het dienstverleningsmodel zich verder om te komen tot een integraal model in lijn met strategie gericht op 'operational excellence'.

Prestaties Politiedienstencentrum	Planning
13. Bedrijfsvoering dashboard Politiedienstencentrum gereed	Q4 2016
14. Proces uitvoeringstoets geoptimaliseerd (In staat om snelle uitvoeringstoetsen te maken ten behoeve van nieuwe wensen en eisen van het korps)	Q2 2017
15. In staat om <i>in control statement</i> te verkrijgen over 2018	Q1 2019

Cultuur, gedrag en leiderschap	Planning
16. Plan van aanpak gereed, gedrag, leiderschap en cultuur	Q4 2016

### Risico's

Beschrijving:	Beheersmaatregelen	Trend G/M/K
<p><b>Q4 2015:</b> Het definitieve plaatsingsbesluit zal tot een forse onderbezetting leiden op onderdelen van het politie diensten centrum op kwalitatief en kwantitatief vlak. Stapeling van activiteiten en nieuwe opgaven alsook de toenemende druk op vermindering van inhuur externen (50%) versterken voornoemde effecten Dat heeft de volgende effecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De onderbezetting heeft effecten op de dienstverlening van het Politiedienstencentrum aan de eenheden.</li> <li>• De onderbezetting binnen Informatievoorziening en vooral Functioneel Beheer heeft effecten op de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening.</li> <li>• De onderbezetting heeft effecten op de mate van ondersteuning door het Politiedienstencentrum bij de personele reorganisatie fase 2. De ondersteuning wordt vooral geleverd door HRM, FM en Informatievoorziening</li> <li>• De onderbezetting heeft effecten op het in werking brengen van het Politiedienstencentrum.</li> </ul>	<p><b>Voortgang Q1 2016:</b> De benodigde bezetting dient voor eind juni 2016 aangevuld te worden met externe inhuur voor start verplaatsingen voor het Politiedienstencentrum.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek verrichten of de overbezetting binnen bepaalde teams ingezet kan worden om onderbezetting elders tijdelijk op te vangen (binnen de gestelde van de personele reorganisatie)</li> <li>• Continueren van projecten, in het geval van in beheer name nieuwe IV systemen door Functioneel Beheer. Het betreft hier de latere overdracht van beheer van AVP naar IM FB</li> <li>• Afstemming met Fase 2 over op te stellen kaders, afspraken en tijdslijnen. Gedacht wordt aan de gefaseerde verplaatsingen en afstemming over wie wanneer verplaatst wordt.</li> <li>• Versnellingsmogelijkheden in werkprocessen worden gerealiseerd waardoor er een hogere efficiency ontstaat bij het Politiedienstencentrum.</li> <li>• Opgaven prioriteren om rust en ruimte te creëren</li> </ul>	G = G

In maart en april van 2016 is een zelfanalyse uitgevoerd om de stand van zaken in kaart te brengen van de in werking treding van de bedrijfsvoering. Naast bovenstaand beschreven risico worden nog twee risico's gesignaleerd.

- "Een risico is dat de planning- en controlcyclus inclusief risicomanagement onvoldoende snel wordt verbeterd. Dit in samenhang met het risico dat de governance onvoldoende helder is of in werking is gebracht". Het risico met betrekking tot de planning- en controlcyclus inclusief risicomanagement wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 4.4 De activiteiten en mijlpalen om de governance te verbeteren en in werking te brengen worden beschreven in hoofdstuk 4.2
- "Een risico is dat de IV-voorzieningen nodig voor het in werking brengen van de Politiedienstencentrum niet worden gerealiseerd vanwege de huidige financiële mogelijkheden van de IV portfolio". De activiteiten en mijlpalen om dit risico te beheren worden beschreven in hoofdstuk 2.3.5

### 2.3.2. Huisvesting

In 2014 is de Algemene Rekenkamer een onderzoek gestart naar de huisvesting van de politie. Het rapport is in juli 2015 verschenen. Uit het onderzoek blijkt dat de politie als korps goede stappen heeft gezet in de ontwikkeling van het vastgoedmanagement. Ook bekijkt de politie het huisvestingsvraagstuk vanuit haar maatschappelijke functie en heeft zij goed geluisterd naar de wensen van het lokale bestuur.

Als voorbereiding op de personele reorganisatie zijn er schuifplannen opgesteld per eenheid en die worden reeds in werking gebracht. Zo hebben diverse politiebureaus reeds een verbouwing ondergaan. Daarnaast wordt er op dit moment gewerkt aan de huisvestingsplannen per eenheid, waarin de huisvestingsprojectenportfolio, het afstootprogramma en het meerjaren investeringsprogramma tot 2025 worden uitgewerkt. Om het proces van keuze maken te begeleiden, is een simulatie ontwikkeld waarmee elke eenheid direct kan zien wat de consequenties zijn van de keuzes die worden gemaakt. Elke eenheid wordt met behulp van onder andere de simulatie in staat gesteld om op hoog tempo scenario's te ontwikkelen.

#### Mijlpalen:

Huisvesting op orde	Planning
1. Start simulatie huisvesting	✓ Q1 2016
2. Start uitvoering schuifplannen ten behoeve van de personele reorganisatie	✓ 2015
3. Alle eenheden hebben de simulatie doorlopen	Q4 2016
4. Huisvestingplannen per eenheid gereed (akkoord door alle stakeholders)	Q4 2017
5. Uitvoering transitieplannen gereed	Q3 2018
6. Huisvestingplannen geïmplementeerd (en daarmee kostenreductie van 76,5 mln gerealiseerd)	2025

#### Risico's

Beschrijving:	Beheersmaatregelen	Trend G/M/K
<p><b>Q1 2016:</b> De investering die nodig is, is in de indicatieve businesscase uit het strategisch huisvestingsprojecten geraamd op 360 mln. Verwacht wordt dat die investeringsgelden met name in de jaren 2018-2025 zullen worden besteed aan projecten om de huisvesting te laten aansluiten bij de gewijzigde inrichting en wijze van dienstverlening. Ten einde een reeks te kunnen bepalen worden op dit moment huisvestingsplannen per eenheid opgesteld die inzicht verschaffen in de omvang en tijdsduur van de benodigde transitie.</p> <p>De voor de transitie benodigde gelden, danwel de activering van deze investeringen, zijn tot op heden door het departement niet mee genomen in het meerjarenperspectief op de begroting van de politie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het opstellen van huisvestingsplannen per eenheid om inzicht te krijgen in de benodigde investeringen per eenheid en per jaar.</li> <li>De politie heeft het initiatief genomen tot harmonisatie van haar afschrijvingsbeleid met dat van de sector Rijk. De daarvoor benodigde wijziging van het Besluit Beheer Politie is door het ministerie van Veiligheid en Justitie in voorbereiding genomen. Deze wijziging zal niet volledig de geraamde investeringsbehoefte dekken.</li> <li>In het onderzoek naar de omvang van het personele en materiële budget is deze problematiek gemeld en door PWC en validatie bevestigd waardoor het nu onderdeel is van politieke afweging.</li> </ul>	M

### 2.3.3. Rechtmatigheid op inkoop

Als gevolg van de vorming van één politie, en de hiermee gepaard gaande schaalvergroting, is het onvermijdelijk dat voor een groot aantal inkoopcategorieën Europees moet worden aanbesteed. Dat betekent dat er bij de start van de nationale politie er nog onvoldoende processen en systemen in werking waren om wet- en regelgeving adequaat te borgen en de rechtmatigheid binnen de politie te toetsen. De

hoogte van de onrechtmatige inkoop was hierdoor 213 mln in 2013 (op een jaarlijkse uitgave van 1.400 mln). In 2014 is de onrechtmatige inkoop gestegen naar 268 mln. Daarom is er een uitvoeringsprogramma inkoop ingesteld, dat erop is gericht om de onrechtmatigheid beheersbaar te maken door o.a. het op sterkte brengen van de capaciteit, door het verkorten van inkoopprocedures, het verbeteren van de informatiepositie en door het aanjagen en ondersteunen van rechtmatige bestellingen.


De (meerjarige) politie aanbestedingskalender speelt ook in 2017 een voorname rol bij het onder controle brengen van de rechtmatigheid van inkopen en de onrechtmatigheid planmatig terugdringen. Om de kwaliteit van de gehele inkoopketen te waarborgen heeft (juridische) toetsing een belangrijke plaats in het inkoopproces. De politie toetst minimaal drie keer per jaar de rechtmatigheid van alle uitgaven. De tussentijdse bevindingen worden gerapporteerd en op basis van deze bevindingen worden structurele maatregelen (zowel inhoudelijk als op gedrag) genomen om de rechtmatigheid te borgen. De voortgang van de politie aanbestedingskalender wordt gevolgd doordat Inkoopmanagement ieder kwartaal een inkoopdashboard oplevert.

De juiste stappen worden genomen om de onrechtmatigheid op inkoop naar een acceptabel niveau te krijgen. Het is nog niet geheel duidelijk of en wanneer de eind doelstelling gerealiseerd kan worden. Met het afronden van de jaarrekening van 2016 zal er bestuurlijke afstemming hebben plaats gevonden over de doelstelling.

#### Voortgang mijlpalen

Financiële rechtmatigheid/inkoop op orde	Planning
1. Plan van aanpak en budget uitvraag om onrechtmatige inkoop terug te dringen gereed	✓ Q1 2016
2. Aanbestedingskalender gereed	✓ Q1 2016
3. Nieuwe inkoopprocessen en nieuwe governance geaccordeerd	Q2 2016
4. Start nieuw inkoopprocessen en nieuwe governance (incl. centrale inkooporganisatie)	Q2 2016
5. Managementinformatie voor monitoring inkoop (regelmatige rapportages waardoor sturen mogelijk is) op orde	Q1 2017
6. Bestuurlijke afstemming heeft plaats gevonden over eventuele bijstelling van de doelstelling om onrechtmatigheid op acceptabel niveau te krijgen	Q1 2017
7. Kantelpunt op onrechtmatige inkoop ingezet	Q1 2017
8. Onrechtmatigheid op de inkoop binnen tolerantiegrens van 1% van de begroting (eventuele bijstelling op doelstelling naar aanleiding van mijlpaal 6)	Q4 2018

#### Risico's

Beschrijving:	Beheersmaatregelen	Trend G/M/K
<b>Q4 2015:</b> De financiële onrechtmatigheid zal naar verwachting niet dalen in 2015 en 2016, om zodoende een kantelpunt te bereiken in 2017. De juiste stappen worden genomen om de onrechtmatigheid op inkoop naar een acceptabel niveau te krijgen. Het is nog niet geheel duidelijk of en wanneer de eind doelstelling gerealiseerd kan worden.	<b>Status update Q1 2016:</b> Met het afronden van de jaarrekening van 2016 zal er bestuurlijke afstemming plaats vinden over de doelstelling.	G -> M 

### 2.3.4. Voertuigen

De vervoersbegroting zal de komende jaren steeds verder onder druk komen te staan. Het inzicht dat vervoer- en vaartuigen voor de politie essentieel zijn ten behoeve van het behalen van de primaire politiedoelen, voor het beschermen van haar mensen tijdens de uitvoering van de dienst, het brengen van middelen op locatie en het fungeren als station van informatievoorziening is bevestigd en bekrachtigd.

Verder is duidelijk geworden dat in de politiebedrijfsvoering vervoer en huisvesting sterk met elkaar samenhangen. In het strategisch voertuigenplan blijkt dit door de geschetste afhankelijkheid tussen gebied- en locatielast. Zonder twijfel kan worden vastgesteld dat met het verminderen van het aantal locaties nu en in de toekomst de vervoersbehoefte in de eenheden zal toenemen. De behoefte aan (auto)mobilititeit is onder meer afhankelijk van de af te leggen afstanden in het operatiegebied. In het bijzonder in landelijk gebied staan de aanrijtijden nu al onder druk en het is zaak deze niet verder te doen laten toenemen. Het risico dat deze druk wél zal gaan toenemen is echter reëel. Met behulp van het normeringsmodel dat afgelopen jaar ontwikkeld is zal in 2016 in eerste instantie een herverdeling plaatsvinden, waarbij historische gegroeide verschillen tussen de aantallen voertuigen per eenheid zoveel mogelijk worden vereffend.

De politie heeft maatregelen geformuleerd die tot kostenreductie op het gebied van voertuigen zullen leiden zonder dat het behalen van politieresultaten onder druk wordt gezet. Deze maatregelen zullen de komende jaren weliswaar leiden tot besparingen, maar geplaatst naast de omvang van de nog in de begroting 2016-2020 opgenomen budgetreductie zijn deze niet substantieel. Oorspronkelijk was de afspraak een kostenreductie te realiseren van 188 mln (2014) naar 168 mln (2018). In de aankomende periode wordt de kostenreductiedoelstelling en de daarbij behorende maatregelen heroverwogen.

#### Voortgang mijlpalen

Voertuigenplan geïmplementeerd	Planning
<i>Herverdeling voertuigen (strategisch voertuigen plan)</i>	
1. Verdelings sleutel op voertuigen goedgekeurd	✓ Q1 2016
2. Akkoord op voertuigen verdeling	Q4 2016
3. Start herverdeling voertuigen	Q4 2016
<i>Maatregelen om kosten te reduceren op secundair vervoer (strategisch vervoersplan)</i>	
4. Strategisch vervoersplan gereed	Q1 2017
5. Start realisatie strategisch vervoersplan	Q1 2017
6. Kosten reductie van 20 mln op vervoer gerealiseerd	ntb

### 2.3.5. Informatievoorziening

In de maatschappij is sprake van een continue en razendsnelle ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologie en de toepassing daarvan. De technologische ontwikkelingen gaan steeds sneller. De levensduur van apparatuur zoals smartphones wordt steeds korter en de steeds weer nieuwe mogelijkheden van de opvolgers zijn takrijk. Dit brengt veel veranderingen met zich mee die het maatschappelijk verkeer sterk veranderen en vaak ook verbeteren. Maar het kent ook een keerzijde: digitalisering maakt criminaliteit sneller, vluchtiger en ongrijpbaarder en het risico van ontwrichting van de openbare orde is groot. De politie kan niet anders dan zich beraden op de eigen rol in de maatschappij, en nadenken over nieuwe werkwijzen en moderne technologische toepassingen waarmee aan al deze veranderingen het hoofd kan worden geboden. Voor de politie is het daarom essentieel dat zij niet achterblijft en meegroeit, zowel in haar operationele taakuitvoering als op het gebied van informatievoorziening in de eigen organisatie. De informatievoorziening en de ICT van de politie zijn daarmee van een nog groter strategisch belang dan tot nu toe is onderkend.

De aanvankelijke strategie om niet langer te investeren in bestaande systemen en de focus volledig op de vernieuwing te leggen wordt, naar aanleiding van de herijking en het verloop van de personele reorganisatie bijgesteld. De bestaande voorzieningen (BVI, BVH, Summ-IT en MEOS) worden de komende 4-6 jaar in stand gehouden. De nadruk zal meer komen te liggen op het tijd- en plaats onafhankelijk werken. Dit betekent dat mobiele toepassingen sneller beschikbaar komen en er meer toepassingen mobiel gemaakt worden om het politiewerk nog beter te ondersteunen.

In 2016 zal het bestemmingsplan IV mede worden geactualiseerd. Het geactualiseerde en door de korpsleiding vastgestelde bestemmingsplan IV vormt vervolgens de basis voor het strategisch IV-plan voor de periode 2018-2023. Ook andere ontwikkelingen, zoals de gevolgen en keuzes voortvloeiend uit het "Contourenplan voor een effectieve, toekomstbestendige opsporing" worden in de IV-portfolio, het bestemmingsplan IV en het strategisch IV-plan 2018-2023 opgenomen. Het strategisch IV-plan 2018-2023 wordt in het tweede halfjaar van 2016 nader uitgewerkt. Begin 2017 zal, bij de afronding en vaststelling ervan, een financiële vertaling ten behoeve van de begroting 2018 worden gemaakt.

De noodzaak om de informatievoorziening aan de hand van het bestemmingsplan IV ingrijpend te veranderen heeft geleid tot een toenemende druk op de IV organisatie en het beschikbare financieel kader. Dit betekent dat niet alle ambities tot uitvoering kunnen worden gebracht en dat geprioriteerd moet worden en keuzes moeten worden gemaakt. Dit wordt gedaan aan de hand van het portfolioproces. Het jaar 2017 is daarbij een bijzonder jaar. Dit is namelijk het laatste jaar van het aanvalsprogramma ICT politie. De vanuit het programma geïnitieerde activiteiten worden in de jaren daarna weer onderdeel van de lijn. Verbeter- en vernieuwingsinvesteringen komen in 2017 weer grotendeels en in de jaren daarna weer volledig ten laste van het reguliere financiële kader dat daarmee nog verder onder druk komt te staan.

## **IV-portfolio**

De vastgestelde IV-portfolio 2016, met inachtneming van de consequenties voor het bestedingsplan IV 2016, geeft onder andere richting aan de uitvoering van de projecten in de IV-keten. Projecten die niet in de bijgevoegde IV-portfolio 2016 zijn opgenomen, zullen gecontroleerd worden stop gezet. Afhankelijk van het financiële kader voor 2017 kan worden overwogen om deze projecten in 2017 opnieuw te starten.

De IV-portfolio 2016 is gebaseerd op het eerder uitgewerkte scenario herijking+. Dit scenario bestaat uit het zogenoemde scenario "baseline" aangevuld met projecten/activiteiten die direct verband houden met de herijking. De vastgestelde IV-portfolio 2016 voorziet in de volgende activiteiten:

- Het beheer van de bestaande systemen
- Een beperkte ontwikkeling van de vernieuwing
- Het afronden van een aantal reeds lopende projecten
- Het opleveren van een moderne werkplek
- Projecten die direct verband houden met de herijking

In de IV-portfolio 2016 heeft verder een update plaatsgevonden ten aanzien van de bestuurlijke prioriteiten, conform interne besluitvorming van het departement. Ook ondersteunt dit portfolio het inwerking brengen van de bedrijfsvoering, basaal de verbetering van de kwaliteit van opsporing en waarborgt de continuïteit (van de huidige IV-voorzieningen). In dit portfolio is een aantal thema's uit de meerjarenbegroting niet voorzien, ondanks dat deze op dit moment wel veel bestuurlijke aandacht hebben. Dit betreft o.a. CTER, cybersecurity, EBO's, vreemdelingen, capaciteitsmanagement en toegangssystemen.

## Samenvatting IV-portfolio2016

Wel uitvoeren	Niet uitvoeren
<p>Baseline</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interceptie, AVR, ANPR en KIM</li> <li>• Moderne en stabiele werkplek</li> <li>• Afronden lopende trajecten (bijvoorbeeld technische infrastructuur: upgrade WAN/LAN)</li> <li>• Minimaal beheer (BVI, BVH, Summ-IT en MEOS)</li> <li>• (Een deel van de) Benodigde functionele releases (IM)</li> </ul> <p>Extra ten behoeve van herijking+</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biometrie, capaciteitsmanagement</li> <li>• DWS</li> <li>• Datacenterstrategie</li> <li>• Executie &amp; Signalering, e-Briefing</li> <li>• Verbetering bedrijfsvoorzieningen</li> <li>• Schuifplannen, inrichten Landelijke Meldkamerorganisatie</li> <li>• Verbetering opsporing en inrichten BICC-organisatie</li> <li>• Nieuwe MEOS-apps, uitrol extra smartphones</li> <li>• Aangifte Volg Systeem (AVS)</li> <li>• Reservering voor onvoorziene zaken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwe projecten (o.a. koppeling BVH en Summ-IT, CCR)</li> <li>• Bestuurlijke IV-prioriteiten (o.a. API, LiveView en koppeling centraal aandeelhoudersregister)</li> <li>• In beheer name EBO's</li> <li>• Buffer voor opvang risico's/calamiteiten</li> <li>• Doorontwikkeling/vernieuwing OPP en BVI</li> </ul>

## Voortgang mijlpalen

Portfolio informatievoorziening	Planning
1. Portfolio 2016 gereed	✓ Q1 2016
2. Start uitvoering portfolio 2016	Q2 2016
3. Eventuele bijstelling keuzes portfolio 2016	Q3 2016
4. Start portfolioproses 2017	Q3 2016
5. Portfolio 2017 gereed	Q4 2016
6. Start uitvoering portfolio 2017	Q1 2017

## Risico's

Beschrijving:	Beheersmaatregelen	Trend G/M/K
<b>Q4 2015:</b> Een groot risico is dat het voortvarend opgepakte aanvalsprogramma informatievoorziening in de volgende fase ernstig wordt gehinderd door budgettekorten, onvoldoende gekwalificeerd personeel en onvoldoende aansluiting tussen de mogelijkheden van technologie en het inhoudelijke politiewerk.	<b>Status update Q1 2016:</b> Het portfolio 2016 is vastgesteld in de Programmaraad 8 maart 2016. Meerjarig geldt het risico nog steeds en is afhankelijk van de uitkomsten van het publieke debat.	G -> G

### 2.3.6 Managementinformatie

Voor het realiseren/monitoren van de gewenste bezuinigingen, het terugdringen van de financiële onrechtmatigheid en het sturen op 'facts & figures', in relatie tot het nieuwe governance model, is het ontwikkelen van managementinformatie, een belangrijke randvoorwaarde.

De managementinformatie wordt versterkt en zal meer dan voorheen feiten en cijfers beschikbaar maken (onder andere Arbeidstijdenwet/Ziekteverzuim, de financiële ontwikkeling van het concern, mobiliteit, diversiteit, rechtmatigheid, enzovoorts). Op basis daarvan zal ook benchmarking mogelijk zijn. Bovendien wordt een concern-brede control- en auditfunctie ontwikkeld. In hoofdstuk 4.4 wordt nader ingegaan op de versterking van de control- en auditfunctie.

Daarnaast wordt actie ondernomen om de kwaliteit van de data te verbeteren. De BVI / BV is de database die nu voor een deel gevuld is met bedrijfsvoering informatie. Er is een project gestart ter uitbreiding van deze bedrijfsinformatie. Daarbij dient de data afkomstig uit verschillende bron systemen te worden ontsloten door BVI / BV.

#### Voortgang mijlpalen

Managementinformatie	Planning
1. BVI / BV platform gereed	✓ Q4 2015
2. Start maandelijks nieuwe release BVI/ BV	✓ Q4 2015
3. BVI / BV volledig operationeel	Q4 2016
4. Plan van Aanpak Managementinformatie gereed	✓ Q1 2016
5. Dummy dashboard gereed	✓ Q1 2016
6. Start ontwikkeltraject	✓ Q3 2016
7. Dashboard: HR gereed	Q2 2016
8. Dashboard: Huisvesting, Bezetting personeel, Financiën gereed	Q3 2016
9. Dashboard: Certificering, Financiële rechtmatigheid, en Overig gereed	Q1 2017



## 3.Zekerheid en stabiliteit in organisatie

Politiewerk is mensenwerk. Onze mensen maken het verschil. Voor het goed presteren buiten, is het welbevinden en een verantwoorde inzetbaarheid de basis. Dit geldt zowel voor de collega in de uitvoering, als voor de in de ondersteuning en voor iedereen die bij de politie leiding aan geeft.

Het welbevinden van onze collega's wordt door een aantal factoren bepaald. Een belangrijke is de reorganisatie, die al zo lang duurt (zie hoofdstuk 2.1). Onzekerheid over de toekomst is de stressfactor, die onvrede en zelfs verzuim, kan veroorzaken. Het is dan ook van groot belang dat de reorganisatie zo snel als mogelijk wordt afgerond.

### 3.1. Veilig en gezond werken

Het politievak is een hoog risico beroep. Politie mensen lopen in hun werk meer dan gemiddeld risico op fysiek en psychisch letsel. Het is de verantwoordelijkheid van de werkgever en werknemer om risico's te kennen en te beheersen en te investeren in fysieke en mentale weerbaarheid van medewerkers. Als een politiemedewerker toch iets overkomt, ziek wordt of last krijgt van Post Traumatisch Stress Syndroom (PTSS) zal de organisatie vanuit goed werkgeverschap de medewerker maximaal ondersteunen, re-integratie bevorderen en zoeken naar passende oplossingen. Het verzuim bij de politie is de laatste jaren toegenomen – ondanks verschillende maatregelen die zijn genomen. Analyse van het verzuim laat zien dat er grote verschillen zijn in oorzaken en dat een op de situatie toegespitste aanpak noodzakelijk is. In deze aanpak is van belang dat adequaat beleid en ondersteuning beschikbaar zijn. Vooral van belang is dat de lijn haar verantwoordelijkheid neemt en dat ook medewerkers meewerken aan re-integratie op voor hen passende plekken. Om vanuit de lijn te sturen op terugdringen en voorkomen van verzuim is dit onderdeel van de managementgesprekken tussen korpsleiding en eenheidsleidingen. Met het in 2016 verder inrichten van de teams Veilig en Gezond Werken wordt de lijn ondersteund bij hun verantwoordelijkheid voor het welzijn en de inzetbaarheid van medewerkers.

In augustus 2015 zijn in het herijkt realisatieplan heldere doelen gesteld ten aanzien van ziekteverzuim: een daling van het totale ziekteverzuimpercentage over 2017 ten opzichte van 2014 (< 6,1%) en een daling van het langdurig ziekteverzuimpercentage (verzuim langer dan 42 dagen) over 2017 met 1%-punt ten opzichte van 2014 naar 3,2%. Deze doelstellingen zijn met de recente cijfers wellicht te ambitieus maar een trendbreuk zal moeten worden gerealiseerd.

#### Voortgang mijlpalen

Verzuim	Planning
1. Re-integratie beleid is vastgesteld	✓ Q1 2016
2. Nadere analyse van ziekteverzuim (incl. PTSS), gericht op oorzaken van verzuim gereed	Q2 2016
3. Langdurige ziekteverzuimdossiers op orde (van de dossiers ontstaan voor 01-01-2015, inclusief. PTSS dossiers)	Q2 2016 Q1 2016
4. Re-integratie beleid is geïmplementeerd	Q4 2016
5. Afdeling VGW (Veilig en Gezond Werken) in dienst HRM werkt conform inrichting, zodat onder andere ondersteuning van leidinggevende en medewerkers bij verzuimbegeleiding en –preventie, verzuimregistratie, uitvoering re-integratie kan plaatsvinden	Q4 2016
6. Leidinggevenden worden ondersteund bij verzuimbegeleiding en -preventie en er is aandacht voor verzuim in de leiderschapsopleidingen	Q4 2016

7. Evaluatie re-integratie beleid	Q3 2017
8. 80% van de verzuimdossiers voldoet aan de Wet Verbetering Poortwachter (afspraak is opgenomen in het arbeidsvoorwaardenakkoord politie)	Q4 2017
9. Daling ziekteverzuim ten opzichte van peildatum 2014 (6,1%)	Q4 2017
10. Daling langdurig ziekteverzuim met 1% ten opzichte van peildatum 2014	Q4 2017

### 3.2. Preventie

Behalve terugdringen van verzuim moet de nadruk liggen op preventie. Die ligt om te beginnen binnen de teams van de eenheden zelf – het goede gesprek, signaleren van mogelijke problemen, het beheersen van werkdruk en een goed sociaal en inclusief klimaat. Psychosociale werkdruk, waaronder PTSS, is een bekende oorzaak van verzuim. Om een beeld te krijgen van de risico's op dit terrein, starten we in 2016 met het structureel monitoren van het welbevinden van medewerkers in het algemeen en psychosociale factoren in het bijzonder. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers toegang hebben tot informatie over risico's in het werk en hoe te handelen. In 2016 start een project om die informatie beter toegankelijk te maken.

Om operationele medewerkers fysiek en mentaal goed toe te rusten, verhogen we het aantal uren dat wordt getraind en trainen we op een andere manier. Meer groepsgewijs, meer in de praktijk, en inclusief mentale weerbaarheid. Deze nieuwe en verhoogde vorm van trainen (trainen voor de praktijk in plaats van trainen voor de toetsen), wordt in 2016 geïmplementeerd.

Om inzicht te krijgen in de belasting en belastbaarheid van groepen medewerkers wordt onderzoek gedaan, dat richting kan geven aan structurele preventieve maatregelen, zoals bijvoorbeeld verplichte periodieke medische of mentale onderzoeken.

In oktober 2015 zijn twee nieuwe leiderschapstrainingen gestart voor aankomend operationeel experts en aankomend teamchefs. In beide leergangen is aandacht voor verzuim- en capaciteitsmanagement.

#### Voortgang mijlpalen

Preventie	Planning
1. Plan van Aanpak gericht op ontsluiting informatie en voorzieningen behoud fysiek en mentale weerbaarheid, inclusief voorlichting en begeleiding van leidinggevendenden ten aanzien van hun rol en mogelijkheden om verzuim te voorkomen	Q3 2016
2. Start Onderzoek naar belasting en belastbaarheid van medewerkers:	Q3 2016
3. Uitrol IBT nieuwe stijl	Q3 2016

### 3.3. Capaciteitsmanagement

De werkdruk is een factor van belang. Door de inzet van politiemensen beter te plannen in aansluiting op het werkaanbod, kan worden voorkomen dat groepen medewerkers onnodig worden overbelast. Meetpunten in dezen zijn overwerk en ATW-overtredingen. Het programma capaciteitsmanagement ontwikkelt een tool om werk te plannen en investeert in kennis en opleidingen van planners en leidinggevendenden.

Werkdruk wordt ook veroorzaakt door capaciteitstekort. Dit is naar aanleiding van de reorganisatie en de daaraan gekoppelde vacaturestop op veel plaatsen een probleem. In fase 2 van de personele reorganisatie wordt de formatie en bezetting met elkaar in balans gebracht. Daarnaast is een strategische personeelsprognose opgesteld voor zowel de operationele als de niet operationele sterkte, waarin meerjarig voorzienbaar verloop en geplande ontwikkelingen in de sterkte inzichtelijk worden. Jaarlijks

wordt de strategische personeelsplanning geactualiseerd. Op basis daarvan worden instroom- en doorstroomarrangementen door de korpsleiding vastgesteld en worden deze in uitvoering gebracht.

#### Voortgang mijlpalen

<b>Capaciteitsmanagement</b>		<b>Planning</b>
1	Per eenheid is er een plan van aanpak beschikbaar om aantal Arbeidstijdenwet overtredingen te reduceren	Q2 2016
2	Structurele daling van het aantal Arbeidstijdenwet overtredingen	Q4 2017
3	Strategisch personeelsplanning instrument gereed en is opgesteld voor 2016-2020	✓ Q2 2015
4	Strategische personeelsplanning opgesteld voor 2017-2021	Q2 2016
5	Beschikbaar komen van beleidsprognosetool ter facilitering van het plannen van het werkaanbod	Q3 2016

#### 3.4. Belasting teamchefs

De leidinggevenden en coördinatoren hebben een belangrijke rol in alle bovengenoemde aspecten van welzijn. De Inspectie Veiligheid en Justitie heeft vastgesteld dat de teamchefs een forse belasting ervaren. De politie heeft actie ondernomen door onder meer de 'quick fixes' in ondersteunende HRM-systemen met voorrang op te lossen en op die manier de administratieve belasting te verminderen of te vergemakkelijken. Een andere oorzaak van de huidige belasting, is gelegen in het feit dat veel teams nog niet of in onvoldoende mate beschikken over de operationeel experts en operationeel specialisten. Voor een deel wordt dit in de plaatsing opgelost en waar dat niet met plaatsing wordt opgelost zullen deze vacatures met voorrang worden opengesteld. Om de operationeel experts en operationeel specialisten te helpen in hun rol te komen, wordt een training voor basisvaardigheden uitgewerkt.

#### Voortgang mijlpalen

<b>Belasting teamchefs</b>		<b>Planning</b>
1.	Administratieve belasting teamchefs door extra autorisaties in verzuimexpert / Youforce verminderd	Q2 2016
2.	Operationeel specialisten en operationeel experts aangesteld	Q3 2016

## 4. Meer evenwicht in sturing; ruimte voor lokaal maatwerk

### 4.1. Lokaal maatwerk

De herijking heeft laten zien dat het bestaande sturingsmodel aanpassing behoeft om op systematische wijze de dialoog te kunnen voeren over politiestatistiek, inzet en effect – zowel met het gezag als binnen de politie. Na de centralisatie die is gehanteerd om tot de vorming van één korps te komen, is het nu tijd om tot meer evenwicht te komen, waarbij alle partijen in de nieuwe rol de eigen verantwoordelijkheden effectief kunnen uitoefenen. De fundamentele verandering is dat er meer vanuit de lokale behoefte wordt gekeken, met inachtneming van de landelijke kaders voor budget, personeel en materieel. Uiteindelijk zal de begroting opgebouwd worden vanuit de operationele behoefte en prioriteiten die de verschillende gezagen stellen. Deze beweging zal noodzakelijkerwijs enige tijd vergen.

We zijn er ons zeer van bewust dat we het gezag blijvend dienen en adviseren. Daarbij willen we snel, flexibel en adequaat kunnen inspelen op de wensen van het gezag. We hebben de afgelopen periode al voorzieningen getroffen die de leiding van de eenheden beter in staat stelt in te spelen op wat nodig is op lokaal en regionaal niveau.

- Er zijn effectieve afspraken gemaakt tussen de leiding van het Politiedienstencentrum en de eenheden over hoe kan worden ingespeeld op lokale behoeften.
- Er zijn relatiemanagers van het Politiedienstencentrum in de eenheden geplaatst die snel en gezaghebbend zaken voor elkaar kunnen krijgen.
- Er is een escalatiemogelijkheid vastgesteld.

Daarbij begrijpt iedereen dat er gezamenlijke kaders zijn, dat we werken aan de opbouw van de 'shared services' en dat er besparingsopdrachten zijn.

Toegezegd is dat politiechefs meer invloed op de bedrijfsvoering zullen krijgen om zo maatwerk in hun eenheid mogelijk te maken. Hiertoe is hun (financiële) mandaat in 2016 vergroot. Binnen gezamenlijke kaders kunnen politiechefs schuiven tussen verschillende, vooral personele, budgetten. In de begroting van het korps is bovendien vanaf 1 januari 2016 per eenheid een 'urgentiebudget' beschikbaar van gemiddeld € 0,5 mln. Politiechefs beslissen hoe dit budget wordt aangewend. Het geeft hen de mogelijkheid om adequaat, snel en flexibel in te kunnen spelen op lokale (urgente) veiligheidsvraagstukken. Voor de aanwending van dit budget zijn alle geldende inkooprichtlijnen en budgetvoorschriften onverminderd van toepassing. Over de besteding van deze budgetten wordt achteraf verantwoording afgelegd. De werking van de urgentiebudgetten wordt in de loop van 2016 geëvalueerd.

Naast vergroting van het (financiële) mandaat en het urgentiebudget wordt momenteel het voorstel uitgewerkt om politiechefs op korte termijn de zeggenschap (en daarmee beleidsvrijheid) te geven over de hun toebedeelde decentrale budgetten. Daardoor zullen zij in staat zijn te schuiven tussen de budgetten, zolang het totale decentrale budget voor de eenheid niet wordt overschreden. In totaal gaat het voor alle eenheden om circa 300 miljoen euro. Na akkoord in het LOVP op 25 april kan het voorstel operationeel worden. Voor inhoudelijke details verwijzen wij naar de nota "governance en lokaal maatwerk" die gelijktijdig met dit portfolio transitie wordt opgeleverd.

Samen met het Landelijk Overleg Veiligheid en Politie (voorheen het artikel 19 overleg) wordt een strategische cyclus ontwikkeld voor het bepalen en actualiseren van de meerjarenvisie en -strategie voor veiligheidsvraagstukken op landelijk niveau en de positie van de politie daarbinnen. Het gaat over 'wat' de politie doet. De uitkomsten van deze cyclus geven richting aan de daarop volgende meerjarige

beheerskeuzes voor het korps – dat wat de politie ‘kan’. Het streven is om deze strategische cyclus stap voor stap te synchroniseren met de cyclus voor het opstellen en actualiseren van de regionale veiligheidsplannen door het lokaal gezag. In navolging van de meerjarenbegroting zal het korps ook het beheerplan laten groeien tot een meerjaren-beheerplan. Daarmee wordt inzichtelijk welke ontwikkeling het beheer van het korps over een periode van vier jaar zal doormaken om de door het gezag vastgestelde richting tot stand te brengen.

#### **Voortgang mijlpalen**

<b>Lokaal maatwerk</b>	<b>Planning</b>
1. Voorstel tot invulling Lokaal maatwerk ter besluitvorming in het LOVP	Q2 2016
2. Implementatie plan invulling voorstel Lokaal maatwerk	Q2 2016

*Zodra het implementatieplan gereed is zullen mijlpalen worden toegevoegd. Deze mijlpalen zal in het portfolio transitie Q2 2016 worden opgenomen.*

#### **4.2. Gewijzigde strategische sturing (governance)**

De afgelopen periode zijn de uitgangspunten uit de herijking vertaald naar een nieuw governance-model. Het governance-model maakt onder meer op drie niveaus onderscheid in besturing en sturing van het korps:

- *besturing van het korps* door de korpsleiding
- *sturing van het korps*, gezamenlijk door politiechefs, directeur Politiedienstencentrum en directeur Strategie en Beleid
- *sturing van de eenheden* binnen het korps door politiechefs en de directeur van het Politiedienstencentrum.

De korpsleiding *bestuurt het korps*, onder meer organisatiestrategie, strategische kaders, verbindingen en samenwerkingsrelaties met bevoegd gezag en partners binnen en buiten de veiligheidsketen, strategische risico's en HR-strategie en management development voor de top.

Het korpsmanagementteam *stuurt het korps*, te weten politiechefs, de directeur van het Politiedienstencentrum en de directeur Strategie en Beleid. Het korpsmanagementteam draagt gezamenlijk verantwoordelijkheid voor korpsprestaties, taakuitvoering binnen de door de korpsleiding gegeven kaders en advisering over, voorbereiding op en toetsing van het korpsbeleid. Het korpsmanagementteam beslist binnen kaders en de korpschef bekrachtigt besluiten. Zo blijft de medezeggenschap ongewijzigd en blijft de Centrale Ondernemingsraad in positie.

*Sturing van de eenheden* van het korps wordt uitgevoerd (in de lijn van) politiechefs en de directeur Politiedienstencentrum.

Beleidsdirecties werken ten dienste van de *besturing* en *sturing* en komen onder de leiding te staan van de directeur Strategie en Beleid. Zo wordt er gewerkt aan een samenhangende staf Korpsleiding die adviseert aan het korpsmanagementteam en de korpsleiding. Beleidsdirecteuren hebben uiteraard functionele advieslijnen naar portefeuillehouders onder politiechefs en leden van de korpsleiding.

Het korps richt een strategie- en beheerscyclus van 4 jaar in en wordt gelijk getrokken met de bestaande cyclus rond regionale veiligheidsplannen. Het gezag wordt het middelpunt van de strategische planvorming geplaatst ter invulling van het credo 'beheer volgt gezag'. Gezagsdragers staan zo (per eenheid en nationaal) meer in positie; politiechefs hebben meer ruimte om tot lokaal maatwerk te komen en de strategie wordt in nauw samenspel met de omgeving ontwikkeld. Besluiten worden in principe slechts op één tafel genomen.

### **Versterking strategische rol korpsleiding**

De korpsleiding zal aan de strategische cyclus van het gezag een bijdrage leveren door het uitwerken van haar meerjarenvisie en -strategie op de ontwikkeling van het politievak en het werkgeverschap. De korpsleiding vormt ook de meerjarenvisie en -strategie voor de ontwikkeling van de organisatie, het beheer en de bedrijfsvoering van het korps zodanig dat dit ten dienste staat van de operationele taken en ontwikkeling. Beleidskeuzes die bindend zijn voor het totale korps worden door de korpsleiding vastgesteld. De uitvoering ervan wordt belegd bij de politiechefs en directeuren die hiërarchisch vallen onder de korpsleiding. Daar waar voor de uitvoering gezamenlijke plannen noodzakelijk zijn worden deze vastgesteld door politiechefs en de hiervoor benodigde (staf-)directeuren. Politiechefs en directeuren krijgen ook een nadrukkelijke rol om de korpsleiding te adviseren met betrekking tot de strategische keuzes en de impact hiervan op de organisatie. Hieronder vallen ook de keuzes over de inrichting en formatie van het korps.

### **Politiechefs meer in positie**

In het besturingsmodel wordt meer evenwicht nagestreefd tussen de operationele- en beheersmatige sturing. Door het in positie brengen van politiechefs wordt de lijn 'beheer volgt gezag' verder uitgewerkt. Daarbij is het van belang dat politiechefs meer in positie komen om besluiten te nemen die van belang zijn voor het waarmaken van de gemaakte afspraken met het gezag.

Onder de korpsleiding zal het korpsmanagementteam worden gevormd dat in ieder geval bestaat uit alle politiechefs en de directeur Politiedienstencentrum en de directeur Strategie en Beleid. Dit team stelt de korpsbrede uitvoeringsplannen op voor het korps vast en stelt deze waar nodig bij. Korpsbrede uitvoeringsplannen zijn gericht op het gezamenlijk waarmaken van de afspraken met het gezag binnen de door de korpsleiding gegeven kaders. Op deze manier zijn politiechefs in positie om te bepalen welke mate van differentiatie in de uitvoering van plannen noodzakelijk is en op welke manier hiervoor adequate ondersteuning kan worden geboden. De komende periode zal het nieuwe governancemodel verder worden geconcretiseerd én geïmplementeerd. Daarvoor starten we een leertraject waarbij het model vaststaat maar het pad er naartoe wordt afgestemd op wat nodig is.

### **Voortgang mijlpalen**

<b>Governance</b>	<b>Planning</b>
1. Besluitvorming uitgangspunten nieuw governancemodel onder leiding van nieuwe korpschef	Q2 2016
2. Werking van nieuw governance model met gezag en stakeholders afgestemd	Q2 2016
3. Start nieuw governance model	Q2/Q3 2016
4. Besturingsmodel beschreven	Q1 2017
5. Eerste evaluatie intern en extern (bijsturen)	Q1 2017
6. Tweede evaluatie intern en extern (bijsturen)	Q4 2017
7. Nieuw governancemodel definitief in werking	Q4 2017

### **4.3. Verbeteren staf**

Afgelopen jaren is gebouwd aan de staf korpsleiding als onderdeel van personele reorganisatie en conform het inrichtingsplan en realisatieplan. Daarbij is gewerkt aan de structuur en inrichtingsaanpassingen, formatie en bezetting, fase 1 (in afronding) en fase 2 (in voorbereiding) en de coördinatie van vraagarticulatie richting het Politiedienstencentrum. Tegelijkertijd is geïnvesteerd in de verbinding en samenhang van de staf, zowel intern en extern, door middel van het introductieprogramma en diverse bijeenkomsten met verschillende doelgroepen.

De nieuwe governance vraagt om andere rolinvulling van de staf dan voorheen. Daarom wordt de komende periode een versnelling en versterking ingezet rond de (verdere) ontwikkeling van de staf. Er is een breed gevoel van urgentie en wil om rol en werking van de staf te verbeteren, zodat de staf meer en meer in staat is te functioneren als adviserend en ondersteunend orgaan aan de brede leiding van de politie (korps- en eenheidsleiding). Daarbij wordt het middenkader van de staf nadrukkelijk in positie gebracht, als belangrijke katalysator van de veranderingen binnen de staf.

Aan de hand van een 'ontwikkelplan staf' wordt de komende periode een stafontwikkeltraject doorlopen. Elementen van het stafontwikkeltraject zijn:

- Verdere implementatie governance, waarbij vooruitlopend op de daadwerkelijke start van de governance al gewerkt wordt conform de nieuwe governance ('van a naar b volgens de regels van b'). Zo functioneert het voormalige overleg van de stafdirecties (SDO) inmiddels onder de noemer MT-staf, met een gewijzigde scope: ondersteunend en adviserend en niet alleen beleidsvormend.
- Bouwen aan één staf, waarbij de staf in toenemende mate in samenhang wordt aangesproken en niet afzonderlijke (concurrerende) kolommen/ directies.
- Versterken van het planmatig werken en verbeteren van de planning- en control- en auditfunctie (onderdeel van verbeteren financiële sturing en beheersing)
- Kwaliteit en kwantiteit van staf (medewerkers), waaronder opleiding en training, en het op orde krijgen van de formatie en bezetting in het kader van fase 2 personele reorganisatie
- Verbinding versterken zowel intern (samenhang tussen directies) als extern (eenheden, ministerie van Veiligheid en Justitie en het gezag, het Openbaar Ministerie en de burgemeesters)

Parallel aan stafontwikkeltraject kent elke stafdirectie haar eigen opgaven (zoals HR/Kennis en kunde, FM/Huisvesting en vervoer, Financiën/ Financiële Sturing en beheersing, enzovoorts). Mede daarom is alertheid gevraagd voor de workload (regulier en transitie) van de staf in relatie tot kwantiteit en kwaliteit van de staf.

#### Voortgang mijlpalen

Verbeteren staf	Planning
1. Directie- en teamwerkbeschrijving gereed	✓ Q2 2015
2. Team ontwikkelplannen (aanpak van bezetting naar kwalitatieve en kwantitatieve doelformatie), implementatieplan en werkbeschrijvingen gereed	Q2 2016
3. Start ontwikkeltraject staf	✓ Q2 2015
4. De werking zoals beschreven (in team ontwikkelplannen, implementatieplan en werkbeschrijving) is geïmplementeerd	Q1 2017

#### 4.4. Verbeteren financiële sturing en beheersing

De startsituatie van de Nationale Politie kende enkele flinke uitdagingen op het gebied van financiële sturing en beheersing. Voorafgaand aan de vorming hadden negen korpsen een negatief exploitatieresultaat en elf korpsen een verklaring met beperkingen. Bovendien was bij de start van de Nationale politie sprake van een aanzienlijke overbezetting, een beperkt taakstellend budget voor frictiekosten, een sterk uitgeholde vermogenspositie en een versnipperde sturing door 26 verschillende korpsen.

Geconstateerd is dat in de huidige situatie de financiële sturing en beheersing nog onvoldoende is ontwikkeld. Operationele resultaten en de dienstverlening aan het gezag hebben meer prioriteit dan het

huishoudboekje. De recente casussen van IV (onverwacht tekort op financieel kader) en externe inhuur (zowel realisatie 2015 als prognose 2016 laten bijna verdubbeling van kader zien) zijn symptomen van deze situatie. In een self-assessment is in kaart gebracht wat het eindbeeld is van de gewenste financiële sturing en beheersing en welke stappen nodig zijn om dit te bereiken.

Voorafgaand aan de oplevering en bespreking van de self-assessment kan de conclusie worden getrokken dat de rolname in het kader van de governance verheldering verdient en het gevoel eigenaarschap daarop dient aan te sluiten. Het meerjarig planmatig denken, passend bij een organisatie van deze omvang en in dit krachtenveld, dient meer ontwikkeld te worden. Het financial governance statuut, de planning- en controlcyclus en daarmee gerelateerde producten zijn in opzet aanwezig, maar onvoldoende in werking. De self-assessment levert een programma op dat in de komende twee jaar, in samenhang met de P&C-cyclus, wordt uitgevoerd door de directie en dienst Financiën.

De volgende onderwerpen worden in de self-assessment verder uitgewerkt met duiding van de benodigde randvoorwaarden en uitgangspunten:

### **1. Van een begroting voor de eenheid naar een begroting van de eenheid**

Tijdens het begrotingsproces 2016-2020 is aangegeven, dat de tot dusver gehanteerde manier van begroten, om een doorontwikkeling vraagt. In de opstartfase van Politie zijn de begrotingen vooral door en van de directie Financiën geweest: voortbouwend op historische cijfers en financieel gedreven. Deze begrotingsaanpak is niet langer te handhaven. De oude, historisch gegroeide aanpak ondersteunt onvoldoende de strategische veranderingen die het korps doormaakt. De begroting dient realistisch, sluitend en passend bij de verantwoordelijkheden zoals belegd in het korps te zijn. Belangrijk is dat de begroting die informatie levert die zowel voldoet aan de behoefte op nationaal niveau (minister – korpsleiding) als op lokaal niveau (politiechef – gezag). De planning- en controlcyclus is hierbij leidend en maakt het mogelijk verbanden tussen de operatie, beheer en begroting te leggen. De integrale sturing op eenheidsniveau dient aan te sluiten bij de prioriteitsstelling door de (lokale) gezagen en prioriteiten op landelijk niveau en beheer. Per onderdeel in het begrotingsproces (voorbereiden, opstellen, uitvoeren en verantwoorden) worden stappen gezet om tot de gewenste situatie te komen.

### **2. Doorontwikkelen budgettering**

Op het terrein van budgetteren zijn de beoogde doelen in het algemeen: betere sturing en beheersing, financiële duurzaamheid, meer financiële transparantie voor de verschillende doelgroepen intern en extern.

Het streven is om met budgetteren recht te doen aan:

1. Beïnvloeding van uitgaven op het juiste niveau, in aansluiting op te behalen resultaten.
2. Aansluiting van budget en mandaat bij beïnvloedbaarheid.
3. Realisatie van efficiency en betaalbaarheid en andere de organisatiedoelen van de Politie (op basis van de 15 doelstellingen in inrichtingsplan Nationale Politie).

De aanpak heeft tot doel om te komen tot een lokaal en centraal evenwicht in de budgettering door de dialoog aan te gaan binnen de Politie. In 2016 is hiermee een start gemaakt met het beschikbaar stellen van urgentiebudgetten. Over de doorontwikkeling wordt het gesprek gevoerd met de HBV's en op basis van de bevindingen en de mogelijkheden die de administraties bieden worden verdere stappen gezet in de deconcentratie van budgetten.

### **3. Herinrichten financiële informatievoorziening**

Voor een betere financiële sturing en beheersing is de wens eenheden hiervoor meer in positie te brengen. Dit wordt onder andere uitgewerkt in de onderwerpen budgetteren en control. De informatievoorziening dient hierop aan te sluiten en stapelbaar van operationeel naar strategisch



niveau te zijn. Informatiebronnen zijn nog niet altijd beschikbaar of de informatievoorziening is nog niet op orde om op alle gewenste onderwerpen op eenheidsniveau te kunnen beheersen en te sturen. Voor de ontbrekende informatievoorziening moet een oplossing worden gezocht. Vanuit de BVI / BV wordt de standaardrapportage van gegevens vormgegeven. Het op orde zijn van de informatievoorziening is noodzakelijk en randvoorwaardelijk om tot verbeteringen te komen en zal het tempo waarin de gewenste situatie bereikt wordt grotendeels bepalen.

#### 4. Versterking control:

In de periodieke voortgangsbrief 'vorming van de Nationale Politie' van 6 november 2014 heeft de minister de Tweede Kamer geïnformeerd over een aantal maatregelen ter verdere borging van de sturing op integraliteit. Een van de maatregelen betreft naast de integratie en samenhang van operatiën, bedrijfsvoering en de vorming van de Nationale Politie in combinatie met verbeterd risicomanagement en de versterking en bundeling van de controlfunctie onder de directeur financiën.

In dit kader wordt een nieuw samenhangend controlinstrumentarium voor de nationale politie ingericht en een programma control gestart dat een implementatieplan op gaat leveren voor 1 januari 2017. Het programma control bestaat uit de volgende projecten: inrichten integrale planning- en controlcyclus, inrichting en werking controlstelsel, controllersfunctie en verbeteren risicomanagement.

Financiële sturing en beheersing	Planning
1. Plan van aanpak voor het verbeteren van financiële beheersing en begroting en intern toezicht Veiligheid en Justitie gereed	Q2 2016
2. Self-assessment gereed, inclusief gedefinieerde maatregelen	Q2 2016
3. Van begroting naar de eenheden naar een begroting van de eenheden	Q4 2017
4. Inregelen informatievoorziening voor eenheidschefs obv beschikbare systemen	Q3 2016
5. Bedrijfsvoeringscontrol en korpscontrol tot concerncontrol samengevoegd	✓
6. Kwantiteit en kwaliteit van control op orde	Q4 2016
7. Implementatieplan control (integrale planning en controlcyclus, werking van het controlstelsel en start verbeterde controllersfunctie) gereed	Q4 2016

*Zodra het self assesment gereed is zullen mijlpalen worden toegevoegd. Deze mijlpalen zal in het portfolio transitie Q2 2016 worden opgenomen.*

Beschrijving:	Beheersmaatregelen	Trend G/M/K
<b>Q4 2015:</b> Geconstateerd is dat in de huidige situatie de financiële sturing en beheersing nog onvoldoende is ontwikkeld.	<b>Status:</b> Er is een self assesment gemaakt van de huidige situatie. De self-assessment levert een programma op dat in de komende twee jaar, in samenhang met de planning- en controlcyclus, wordt uitgevoerd door de directie en dienst Financiën.	G -> G

## 4.5. Versterken communicatie

Communicatie is voor de politie van cruciaal belang. Als maatschappelijke organisatie is het van belang dat burgers, bedrijven en instituties vertrouwen hebben in de politie en dat ons imago positief en betrouwbaar is. Communicatie staat voor het zichtbaar maken van en betekenis geven aan het politiewerk. En communicatie gaat over verbinding, contact en dialoog. De grootste kracht hiervoor zit in de ongeveer 65.000 mensen die bij ons werken.

Het werk van de politie staat onder grote publieke en politiek/bestuurlijke belangstelling. We ervaren veel kritiek op de politie, de reorganisatie en de politieleiding zowel in- als extern. De reorganisatie krijgt, vanaf de eerste ideeën over de vorming van de nationale politie, veel aandacht. Hoewel veel goed gaat bij deze immense operatie, ligt de nadruk in de beeldvorming op wat er niet lukt. Het veranderproces, de operationele problemen, maar ook incidenten die op zichzelf niets met de verandering te maken hebben worden consequent als problemen van de reorganisatie 'geframed'. Er wordt geen verslag gedaan van de vorming van één politiekorps als complexe organisatieverandering maar het wordt de aanleiding voor een negatief gekleurd publiek debat over de politie. Problemen rond de reorganisatie worden steeds meer gezien als een blijk van falen van de gehele politie. Dat is pijnlijk voor onze medewerkers. Ondanks dat onze recent objectief gemeten reputatie als politie sterk is, staat het imago van de politie (te) veel ter discussie. De politie is nog onvoldoende in staat gebleken in de afgelopen periode om pro actief de beeldvorming te bepalen. In het *Uitvoeringsplan Q4 2015* is uitgesproken dat er zorgen zijn over de kwaliteit van onze interne en externe communicatie.

Tegelijkertijd zijn langzaam maar zeker steeds meer critici overtuigd van nut en noodzaak van één politie. Men herkent en erkent dat de aard van de veiligheidsvraagstukken waarmee de samenleving wordt geconfronteerd, een politie vraagt die zowel lokaal stevig verankerd is als op nationaal en internationaal niveau sterk georganiseerd en gepositioneerd. Daarom moeten we het 'waarom' van één politie in Nederland (nog) meer over het voetlicht brengen.

Om helder te krijgen waar we moeten verbeteren en ontwikkelen, zijn media-analyses uitgevoerd. We gaan dat verbinden aan concrete vraagstukken in de samenleving. En daar waar er goed of slecht nieuws is, brengen we dit zelf zo snel als mogelijk naar buiten, met in achtneming van de verantwoordelijkheden van het gezag, de beheersverantwoordelijkheid van de minister, de politieke verantwoordelijkheid en het stelsel verantwoordelijkheid.

Ook intern is het belangrijk om goed te weten wat er speelt en wat we willen en moeten bereiken. Een goed functionerende interne communicatie is van groot belang.

### Geformuleerde doelstellingen

Voor de komende periode staan we voor de uitdaging om zowel intern als extern de communicatie te intensiveren. Het communicatiebeleid heeft hiervoor twee duidelijke pijlers:

1. Communicatie is van alle medewerkers
2. Het accent verschuiven van zenden van boodschappen naar het, zowel in- als extern, aangaan van de dialoog en het onderhouden van relaties

De volgende doelstellingen staan daarbij voorop:

- Het continu schetsen van een eerlijk en betekenisvol beeld van het werk van de politie zowel lokaal als nationaal en internationaal;
- Het vergroten van het vertrouwen in de politie bij stakeholders;
- Het vergroten van het communicatieve vermogen van de medewerkers;
- Het vergroten van het vertrouwen van medewerkers in de politie als organisatie;

- Het starten van een zichtbare dialoog over voor de politie relevante thema's binnen en buiten de organisatie;
- Het creëren van nieuw elan voor de volgende fase van de organisatieontwikkeling;
- Het verzamelen van beelden en ideeën voor de toekomst van de politie, ook in het kader van het strategisch proces Politie 2025 (hoofdstuk 9);
- Het versterken van de ontwikkeling en zichtbaarheid van boegbeelden (van lokaal tot nationaal en van operationeel expert tot korpschef).

### **Bereikte resultaten afgelopen periode**

In het laatste kwartaal van 2015 is gestart met de intensivering van de interne en externe communicatie. De volgende initiatieven zijn al gerealiseerd:

- Mediastrategieën rond enkele risicovolle dossiers uitgewerkt en uitgevoerd
- De handhaving van het merkrecht van de politie overgenomen (samen met JZ)
- Het strategisch positioneringoverleg met de korpsleiding vormgegeven.
- Website van het jaar
- De corporate politiefilm opgeleverd

### **Voortgang mijlpalen**

<b>Versterken communicatie</b>	<b>Planning</b>
1. Samenhangende communicatiestrategie en -plan gereed. Met daarin een structurele versterking van het issuemangement, het strategisch relatiemanagement en communicatie gericht op de interne verandering	Q2 2016
2. Thematisch communiceren landelijk ingevoerd (opm. methode om reputatiemanagement en stakeholdermanagement te operationaliseren)	Q4 2016

Op basis van het communicatiestrategie en –plan zal er een detaillering volgen in de mijlpalen. Deze zullen worden opgenomen in het Portofolio transitie dat in het tweede kwartaal van 2016 wordt opgesteld.

## 5. Versterking kennis en kunde

### Aanleiding

Kennis en kunde is een kritieke factor voor het politiewerk. Kennis en kunde is ook dynamisch en moet zich voegen naar ontwikkelingen in het veiligheidsdomein, of beter nog, daarop zodanig anticiperen dat we voorlopen. Dit vereist een proces van strategische planning op basis van inhoudelijke verkenningen en maatschappelijke ontwikkelingen met gevolgen voor ons vak. Daarna kan worden vastgesteld wat voor type politie wij zijn en daarmee bepalen we de vereiste en gewenste investeringen in kennis en kunde.

### Korte termijn

Geconstateerd is dat er op dit moment knellende kwaliteitsproblemen zijn in zowel de operatie, als in de bedrijfsvoering en de strategische sturing.

In de operatie gaat het vooral over de parate kennis in den breedte, de kwaliteit van de opsporing en bij Intake en Service.

Voor de structurele verbetering van de parate kennis is afgesproken dat alle medewerkers die het betreft jaarlijks een profcheck doen. In de jaarlijkse gesprekken tussen medewerker en leidinggevende, op basis van de resultaats- en ontwikkelcyclus, worden de resultaatafspraken, de individuele bijdrage daaraan en de mate waarin de medewerker beschikt over de juiste kennis en kunde besproken. Ook het al dan niet gevolgd hebben van een profcheck komt hierbij aan de orde. Voor de langere termijn borgen we met behulp van een kwaliteitssysteem dat de parate kennis op orde is en blijft. Een voorstel, dat aansluit op het functiehuis, de opleidingsprofielen en de behoeftestelling van de politie, is in het voorjaar van 2016 gereed.

In de operatie gaat het ook over variëteit en verbinding. Om één politie voor iedereen te kunnen zijn, is verbinding met alle onderdelen van de samenleving van belang. Daarom werkt de politie, middels het programma "kracht van het verschil" aan:

- Een betere verbinding met de samenleving; met divers samengestelde teams die met een open houding het contact aangaan. Het gaat hierbij niet alleen over culturele verschillen, maar ook over verschillen in kennis, ervaring, opleiding, leeftijd, sekse, et cetera.
- Een inclusieve werkcultuur waar elke medewerker zichzelf kan zijn, meervoudig kijken is geborgd en de retentie lager is.
- Een beter werkproces voor de aanpak van discriminatie.

Om te sturen op kennis en kunde, worden voor alle functies opleidingsprofielen opgesteld. Dit helpt bij werving en selectie, bij het voeren van resultaat- en ontwikkelgesprekken met medewerkers en geeft richting aan vraagarticulatie voor de Politieacademie. De eerste tranche, voor de GGP functies, is voor de zomer 2016 gereed.

Een tweede instrument om te sturen is het *strategisch ontwikkelplan*. Op basis van de strategische personeelsprognose en het *strategisch beleidsplan operatiën* wordt inzichtelijk welke verplichte en gewenste opleidingen nodig zijn om aan de minimale vereisten te kunnen voldoen. Hiermee wordt de jaarlijkse behoeftestelling aan de Politieacademie en het Politiedienstencentrum ingevuld.

Een ander aspect is het tempo waarmee wij kunnen inspelen op veranderende behoeften. Dat tempo moet omhoog en daarvoor zijn verschillende mogelijkheden in onderzoek. Eén van de oplossingen die wordt uitgewerkt is een tweede executieve aanstellingsgrond, voor de opsporingstaak. Daarmee kunnen

wij differentiëren in de instroom en voorkomen wij dat zonder noodzaak langdurige opleidingen gegeven worden.

Voor alle medewerkers geldt dat het van belang is om, na plaatsing, een startgesprek te voeren, om vast te kunnen stellen welke bijdrage de medewerker aan de vastgestelde teamresultaten gaat leveren, en of hij of zij daartoe over voldoende kennis en kunde beschikt. Indien ontwikkeling nodig is, worden afspraken gemaakt en vastgelegd. Deze worden geïnventariseerd op korpsniveau en ingebracht in de behoeftestelling aan Politieacademie en het Politiedienstencentrum.

In de **bedrijfsvoering** hebben we te maken met een schaalessprong – van 26 korpsen van maximaal 6.000 medewerkers naar 1 korps van 65.000 medewerkers. Ook de aansturing is veranderd en stelt vooral op politiek/bestuurlijk niveau andere eisen. Voor het Politiedienstencentrum is er sprake van het inrichten en uitvoeren van dienstverlening op grote schaal met een groot afbreukrisico (hoofdstuk 2.3). Voor de staf korpsleiding moet passend beleid worden ontwikkeld en doorgevoerd. Daarbij is een ander, meer dynamisch, krachtenveld aan de orde, met veel stakeholders en belangen (hoofdstuk 4.3).

In fase 2 van de personele reorganisatie (hoofdstuk 2.1.2) worden de overbezetting en onderbezetting met elkaar in balans gebracht. Hierbij ontstaat een spanning tussen de gewenste kwaliteitsimpuls (lege plekken opvullen door selectie op kwaliteit) en het oplossen van overbezetting (lege plekken opvullen met geschikt te maken collega's uit overbezette teams). Dit zal onder andere leiden tot een inventarisatie van opleidingsbehoefte die jaarlijks in het strategisch opleidingsplan wordt opgenomen.

Om zowel de wendbaarheid van de organisatie te vergroten, als kwaliteit te vergroten en te behouden, ontwikkelen wij een sourcingsstrategie. In deze sourcingsstrategie worden uitspraken gedaan over kennis en kunde die zodanig politiespecifiek is dat wij hiervoor onafhankelijk willen zijn van derden. Ook expliciteren we voor welke kennis en kunde we juist een beroep op derden willen doen, danwel samenwerkingsverbanden mee aan willen gaan. Ten slotte wordt verkend voor welke vakgebieden wij een flexibele schil willen organiseren, die zowel intern al extern kan worden gepositioneerd. Het resultaat is dat we flexibeler en sneller kunnen inspelen op gewijzigde omstandigheden, dat we kennis opbouwen en behouden en dat kosten voor externe inhuur worden gereduceerd. Zodra het mogelijk is, wordt de externe inhuur afgebouwd en wordt het werk overgenomen door eigen medewerkers. Hiertoe wordt expliciet gestuurd op kennisoverdracht van de ingehuurde specialisten naar eigen medewerkers. In fase 2 van de personele reorganisatie wordt daar actie op ondernomen.

Om de kwaliteit van de strategische sturing te verbeteren is een nieuwe governance uitgewerkt (hoofdstuk 4.2). Omdat de kwaliteit van de sturing niet alleen van structuren en afspraken afhangt, maar ook van de kwaliteit en vaardigheden van mensen, is het nieuwe leiderschapsonderwijs ontwikkeld. In 2015 zijn de eerste groepen van start gegaan met de opleiding. Tijdens de uitvoering wordt deze continue geëvalueerd en aangepast. De opleiding is voor toekomstige leidinggevend en operationeel experts. In 2016 ontwikkelen we in het kader van het nieuwe leiderschapsonderwijs een programma voor zittende leidinggevend. Naast ontwikkelen en opleiden, besteden we gericht aandacht aan het spotten en ontwikkelen van talent en het vullen van de pijplijn voor toekomstige politieleiders. Hiervoor wordt PD/(I)MD beleid ontwikkeld. PD richt zich op de ontwikkeling van het vakmanschap en (I)MD op de ontwikkeling van leiderschap.

### **Lange termijn**

Op dit moment is circa 25% van onze medewerkers ouder dan 55 jaar. Dit betekent dat we te maken krijgen met een voorzienbare uitstroom van 15.000 medewerkers de komende 10 jaar. Daarmee gaat waardevolle kennis en ervaring verloren. Tegelijkertijd biedt het kansen om versneld en gericht beschikbaar talent te ontwikkelen en nieuwe kennis en ervaring naar binnen te halen. Onze strategische

personeelsprognose biedt een tool om tijdig zicht te krijgen op uitstroom en scenario's te bouwen voor instroom en doorstroom. Deze scenario's worden altijd gebaseerd op de visie van de politie voor de toekomst. Zowel ten aanzien van kwantiteit (omvang van de verschillende politietaken) als ten aanzien van de inhoud (welke taken en welke kennis). Op dit moment worden toekomstscenario's nog uitgewerkt op basis van de huidige visie die is vertaald in het inrichtingsplan. Op het moment dat de uitkomsten van Strategie Politie 2025 (hoofdstuk 9) beschikbaar zijn, is dat het vertrekpunt voor nieuwe scenario's.

### Voortgang mijlpalen

Kennis en Kunde	Planning
1. Voorrangvacatures ingevuld	✓ Q4 2015
2. Beleidskader externe inhuur gereed	✓ Q4 2014
3. Visie "de kracht van het verschil" gereed	✓ Q4 2015
4. Strategisch Ontwikkelplan 2017-2020 gereed	Q2 2016
5. Sourcingstrategie gereed	Q2 2017
6. Startgesprekken met geplaatste medewerkers	Q3 2016
7. Beleid PD/(I)MD gereed	Q3 2016
8. Plan van aanpak parate kennis gereed	Q2 2016
9. Kwaliteitssysteem voor borging vakbekwaamheid (parate kennis) geïmplementeerd	Q3 2017
10. Parate kennis verbeterd (vastgesteld middels meting van de inspectie Veiligheid en Justitie)	Q4 2017
11. Scenario's personeelsplanning in aansluiting op Politie 2025	Q1 2017
12. Programmadoelstellingen "kracht van het verschil" gerealiseerd	Q4 2018

### Risico's

Beschrijving:	Beheersmaatregelen	Trend G/M/K
<p><b>Q4 2015:</b> Een risico is dat we er niet in slagen om met voldoende tempo en kwaliteit de benodigde kennis op niveau te krijgen. Het politiewerk en de politieprestaties zullen daar onder lijden.</p>	<p><b>Q4 2015:</b> Dit risico vraagt zowel voor de korte als de (middel)lange termijn maatregelen waar nog niet voldoende in is voorzien. Onder andere door in nauw overleg met de medezeggenschap beleid en oplossingen te formuleren om op korte termijn problemen in urgente vacaturestelling op te lossen. Voor het verbeteren van de kwaliteit van opsporing wordt samen met het Openbaar Ministerie gewerkt aan een kwaliteit verbeterprogramma.</p> <p><b>Status update Q1 2016:</b> In het 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> kwartaal zullen er concrete maatregelen worden toegevoegd aan de portfolio</p>	G -> G

## 6. Bijzondere opdrachten

De politie kent twee 'bijzondere opdrachten': het creëren van de Landelijke Meldkamerorganisatie onder beheer van de politie en de inbedding van de Politieacademie.

### 6.1. Landelijke Meldkamerorganisatie

Vorbereidingen worden getroffen om de huidige 22 regionale en drie landelijke meldkamers naar een landelijke organisatie op tien locaties te gaan, opdat de huidige meldkamers minder kwetsbaar zijn en eenvoudig elkaars taken kunnen overnemen. In oktober 2013 hebben 56 partijen hiertoe een transitieakkoord getekend. De Landelijke Meldkamerorganisatie zou moeten leiden tot kwaliteitsverbetering, een robuuster meldkamerdomein en een jaarlijkse besparing oplopend naar 50 miljoen euro per jaar in 2021. De Landelijke Meldkamerorganisatie wordt een bijzonder onderdeel van de politie. Het inrichtingsplan politie gaat uit van 10 meldkamerlocaties waar de regionale operationele centra gevestigd zijn.

In oktober 2015 is een gateway review gedaan waaruit blijkt dat er is sprake is van onduidelijkheid op een aantal fronten, waaronder de transitiestrategie en de sturing en coördinatie van het project. Het eindbeeld staat echter niet ter discussie. Op dit moment worden de aanbevelingen van de gateway review uitgewerkt in een heroriëntatie. Deze heroriëntatie moet zorgen voor duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden en de wijze waarop samenwerking vorm zal krijgen. Daarnaast wordt een fasering van de vorming van de Landelijke Meldkamerorganisatie aangebracht. De heroriëntatie zal naar verwachting in het tweede kwartaal van 2016 worden vastgesteld en geaccordeerd door alle betrokken partijen.

De eerste prioriteit uit de heroriëntatie is realisatie van de 10 locaties en de landelijke meldkamer IV-infrastructuur. Dit duurt naar verwachting tot 2020. Daarna zal op basis van wetgeving het beheer van deze locaties worden overgedragen aan de politie. De politie bereidt zich daarop in de komende jaren voor.

#### Voortgang mijlpalen

Landelijke Meldkamerorganisatie	Planning
1. Gateway review gereed	✓ Q4 2015
2. Heroriëntatie (nieuwe planning en uitgangspunten) geaccordeerd	Q2 2016
3. Start pilot multi-intake	Q2 2016
4. Landelijke meldkamer IV infrastructuur gereed	Q3 2017
5. Inwerkingtreding Wet Landelijke Meldkamerorganisatie	Q1 2020
6. 10 Landelijk Meldkamerlocaties volledig operationeel (Lokatie Rotterdam als eerste locatie op Q3 2017 operationeel)	Q4 2020

Zodra de heroriëntatie is geaccordeerd zullen mijlpalen worden toegevoegd. Deze mijlpalen zal in het portofolio plan transitie Q2 2016 worden opgenomen.

## Risico's

Beschrijving:	Beheersmaatregelen	Trend G/M/K
<p><b>Q4 2015:</b> Een risico is dat de vele betrokken partijen die ongelijke belangen en verantwoordelijkheden hebben tijdens het transitieproces onvoldoende investeren in de meldkamers, onvoldoende bijdragen aan integratie en onvoldoende zorgen voor voldoende goed personeel gedurende de overgangsfase. Dit kan leiden tot financiële en continuïteitsrisico's voor de meldkamerfunctie.</p> <p><b>Q1 2016 update:</b> De gateway review heeft geconcludeerd dat er geen gemeenschappelijk eindbeeld is over de Landelijke Meldkamerorganisatie. De betekenis van multi-governance ten opzichte van beheer, de reikwijdte van de multi-intake, de haalbaarheid in de tijd en toedeling van de budgettaire taakstelling en de omvang van de landelijke functionaliteit zijn thema's die niet zijn uitgediscussieerd bij de opstelling van het Transitieakkoord. De aanhoudende onduidelijkheid hierover voedt het wantrouwen tussen partijen. De programmastructuur biedt momenteel onvoldoende houvast voor eenduidige besluitvorming, omdat rollen en verantwoordelijkheden niet eenduidig zijn belegd en daarnaast sprake is van veelvuldige 'zijsturing'.</p>	<p>Niet alle 22 bestaande locaties maar alléén van de 10 nieuwe locaties worden in beheer genomen door de politie.</p> <p>De aanbevelingen van de gateway review worden uitgewerkt in een heroriëntatie. Tevens wordt er gezocht naar een nieuwe programmamanager als vervanger van de kwartiermaker. Daarmee zijn de risico's zoals beschreven in de gateway review nog niet gemitigeerd en blijft het een risicovol dossier.</p> <p>Pas na aanvaarding van alle partijen van de heroriëntatie Landelijke Meldkamerorganisatie waaronder de financiële paragraaf is risicoreductie mogelijk.</p>	G -> G

## 6.2. Inbedden Politieacademie

Zowel de Politieacademie als de korpsleiding willen een academie die dicht bij het korps staat, met behoud van diploma-erkenning. Middels een wijziging van de Politiewetwet heeft het ministerie van Veiligheid en Justitie hier een nieuwe organisatievorm voor gevonden. De Politieacademie wordt ingebed in het politiebestedel. De verwachting is dat de benodigde wettelijke veranderingen in het eerste kwartaal van 2016 plaatsvinden en de inbedding van de Politieacademie vanaf 2017 start. De verwachting is dat de gehele inbedding van de Politieacademie in 2019 gereed is. Om de inbedding beheerst te laten plaatsvinden, is afgesproken dat de verschillende afdelingen pas overgaan naar de nieuwe situatie als de ontvangende afdeling van de politie voldoet aan van te voren afgestemde randvoorwaarden.

### Voortgang mijlpalen

Inbedden Politieacademie	Planning
1. Nieuw wetsvoorstel wijziging Politiewet in Eerste Kamer geaccordeerd	Q2 2016 <i>Q1 2016</i>
2. Plan voor de personele transitie van Politieacademie naar politie gereed	Q2 2016
3. Medewerkers ontvangen definitieve plaatsingsbrieven	Q4 2016
4. Politieacademie ingebed in politieorganisatie	Q1 2019



# 7. Keuzes in de veelheid van noodzakelijke verbeteringen

## 7.1. Portfolio operatiën

Zoals in het uitvoeringsplan Q4 2015 is gemeld, wordt het portfoliomanagement binnen de politie verbreed en verder ontwikkeld. Naast het portfolio op het terrein van ICT en bedrijfsvoering in brede zin, werkt de politie sinds 2013 aan het portfolio operatiën. Ten behoeve van het portfolio operatiën zijn alle implementatieopgaven uit operationele portefeuilles, nieuw beleid, toezeggingen of wet- en regelgeving verzameld. De implementatieopgaven betreffen veranderingen in de politieoperatie die binnen afzienbare tijd geïmplementeerd moeten worden en die direct effect hebben op het operationele politiewerk – en daarmee de veiligheid in Nederland<sup>2</sup>.

Ten behoeve van het portfolio 2016 zijn 157 implementatieopgaven geïdentificeerd. Daarvan zijn 130 opgaven op één of andere manier verplicht (bijvoorbeeld toezeggingen, wet en regelgeving, externe financiering). Implementatie van deze opgaven in 2016 vraagt menskracht, tijd en geld – zowel van eenheden, teams als het Politiedienstencentrum. De middelen schieten te kort om alle opgaven in 2016 tegelijkertijd volledig te implementeren. Daarom heeft de leiding van de politie (kopsleiding en politiechefs) een fasering aangebracht en keuzes gemaakt: opgaven waaraan in 2016 uitvoering wordt gegeven en opgaven waarvan de uitvoering in 2017 wordt opgepakt. Na prioriteitstelling zoals meegegeven in de herijking (te weten: Lokale en regionale prioriteiten, Veiligheidsagenda 2015-2018, Dienstverlening, Terrorisme, Versterking Prestaties Strafrechtketen) heeft afweging plaatsgevonden vanuit het oogpunt van de nationale en regionale veiligheidssituatie en rechtsstatelijkheid.

De totstandkoming van het portfolio operatiën is een grote stap voorwaarts in de ontwikkeling en integraliteit van de vak- en beleidsontwikkeling én operatie in ons korps. De context waarbinnen het portfolio tot stand is gekomen, is en blijft complex door de organisatorische veranderopgaven, de betaalbaarheid van het korps en de externe vraagstukken zoals migratie en terreur die veel van ons vragen. De politie heeft maken met grote implementatie-vraagstukken vanwege nationale en internationale wetgeving en met de noodzaak te vernieuwen. In deze fase doen we wat verplicht is en de grote belangrijke dossiers zijn nagenoeg allen geprioriteerd

Op basis van het portfolioproces is een fasering aangebracht ten aanzien van de uit te voeren implementatieopdrachten. Van een deel wordt de implementatie in 2016 gestart (46 à 56<sup>3</sup>). Van een aantal implementatieopgaven, die voortkomen uit wet- en regelgeving, worden de voorbereidingen op de implementatie opgehouden, zolang nog geen harde datum van inwerkingtreden bekend is (53). Tot slot wordt van een aantal implementatieopgaven de uitvoering vooralsnog getemporeerd (46 à 56), omdat de randvoorwaarden (financiering, capaciteit, tijd, systemen) op dit moment nog niet zijn geborgd. Komende weken wordt onderzocht of en in hoeverre de randvoorwaarden alsnog geschapen kunnen worden. In Q2 zal vervolgens opnieuw een afweging plaatsvinden, wat kan leiden tot bijstelling van het portfolio operatiën 2016.

Ten behoeve van de realisatie van het portfolio operatie wordt een implementatiekalender ontwikkeld aan de hand waarvan overzicht wordt gehouden en wordt de voortgang periodiek gemonitord,

---

<sup>2</sup> Het portfolio omvat niet: de reeds lopende implementaties, beleidsontwikkeling of reguliere taken of activiteiten.

Het portfolioproces operatiën laat zien dat er spanning staat op de eigen en opgelegde ambities (het aantal implementatieopgaven) en de beschikbare capaciteit en middelen. We hebben met het portfolio operatiën 2016 toegewerkt naar een balans tussen het belang van de implementatieopgaven en het gebruik van de schaarse resources (mensen, tijd en middelen). In het vervolg is het noodzakelijk om, samen met betrokken partijen, met meer transparantie en realisme te kijken naar (nieuwe) implementatieopgaven. De financiële onderbouwing moet vooraf op orde zijn (is nu nog te vaak te onduidelijk). Daarnaast vraagt het oplettendheid ten aanzien van het absorptievermogen van de eenheden (de mate waarin zij in staat zijn tijd en menskracht vrij te maken om opgaven te implementeren). En tot slot is een reële inschatting nodig van de impact op het Politiedienstencentrum (informatiemanagement, ICT, HRM, facilitymanagement, communicatie). Zonder een realistische en transparante onderbouwing van nieuwe implementatieopgaven bestaat het risico dat de politieveranderingen in de politieoperatie later realiseert dan wenselijk wordt geacht.

### Voortgang mijlpalen

Portfolio operatiën	Planning
1. Alle veranderopgaven uit operationele portefeuilles geïnteriseerd	✓ Q1 2016
2. Keuzes portfolio 2016 gereed	Q2 2016
3. Impact van implementatieopgaven eenheden/ teams en op het Politiedienstencentrum (IV/HRM/FM/Fin) geïnteriseerd	Q2 2016
4. Eventuele bijstelling keuzes portfolio 2016 gereed	Q2 2016
5. Start portfolioproces 2017	Q2 2016
6. Keuzes ten behoeve van portfolio + inventarisatie van de impact van implementatieopgaven eenheden/ teams en op het Politiedienstencentrum (IV/HRM/FM/Fin) gereed	Q4 2016
7. Portfolio 2017 gereed	Q4 2016
8. Start uitvoering portfolio 2017	Q1 2017

### Risico's

Beschrijving:	Beheersmaatregelen	Trend G/M/K
Het risico is dat veranderingen in de politieoperatie later worden gerealiseerd dan wenselijk wordt geacht.	De prioritering binnen het huidige portfolio operatiën vraagt om een toelichting, met name ten aanzien van de implementatieopgaven die opgehouden of gefaseerd worden. In het vervolg is het noodzakelijk om, samen met betrokken partijen, met meer transparantie en realisme te kijken naar (nieuwe) implementatieopgaven	M

## 7.2. Verbeteren dienstverlening

Dienstverlening is bij de vorming van de Nationale Politie aangemerkt als een strategisch thema, vanuit het besef dat wij vanuit ons werk ten dienste staan aan burgers en samenleving, en dat onze dienstverlening hun oordeel over en het vertrouwen in de politie bepaalt. Het verbeteren van de dienstverlening moet bijdragen aan een positiever oordeel, meer vertrouwen en een hogere bereidheid van burgers om contact te zoeken met de politie. Dat draagt bij aan onze professionaliteit, heterdaadkracht en de mate waarin wij informatiegestuurd kunnen werken. En: betere resultaten kunnen

behalen. Ook in de herijkingnota is het belang van goede dienstverlening onderstreept. Bovendien is de dienstverlening aan burgers als één van 'de criteria voor prioritering in de verbeterambities' benoemd, naast zeven andere zoals de aanpak terrorisme, versterking van de strafrechtketen, intensivering van de ketensamenwerking en het kwaliteitsplan opsporing.

Nadat de korpsleiding i.o. in 2012 het Dienstverleningsconcept Nationale Politie vaststelde, is in een projectsetting gewerkt aan uitbreiding en verbetering van de dienstverlening. De focus daarbij lag vooral op de bewustwording van het belang van een goede dienstverlening, het verbeteren van de snelheid van reageren naar de burger (als onderdeel van het oude Noodhulpproces), het geven van een eerste terugmelding, verbetering van het intakeproces, waaronder de invoering van de multichannelstrategie, het basismodel afhandelen meldingen en de ontwikkeling van de politiemonitor. De evaluatie van Dienstverleningsconcept 2012-2014 laat zien dat er "met veel energie en toewijding pionierswerk verricht, waardoor beweging is ontstaan" en laat zien dat de verandering van de dienstverlening taai maar zeer belangrijk is. Het project is vervolgens omgezet naar een programma waarbij het thema Slachtofferzorg is toegevoegd.

In 2015 is gewerkt aan het programmaplan Dienstverlening (2016-2019). Het programma Dienstverlening wil het vertrouwen van burgers vergroten door de dienstverlening van de politie te verbeteren. Daarnaast wil het programma ervoor zorgen dat de burger een nog centralere plek krijgt in het denken en doen van alle politiecollega's. Relevante thema's zijn onder andere:

- Het terugmelden aan melders en aangevers
- Het erkennen, informeren, beschermen en herstellen van slachtoffers
- Betrokkenheid van burgers bij beleid (actieve wederkerigheid)
- Bereikbaarheid van de politie door een multichannelstrategie

Het programma kent de volgende deelprogramma's: het deelprogramma Slachtofferzorg, het deelprogramma Proces Meldingen en het deelprogramma Proces Aangifte.

Per 1 januari 2016 is het programma van start gegaan. Er is een nieuwe programmastructuur opgezet die moet zorgen voor versterking van de executiekracht, scherpere programmasturing en duidelijke afbakening. Het programma werkt zoveel mogelijk vanuit medewerker- en burgerparticipatie. Daarbij nemen we de diverse afhankelijkheden met anders dossiers uit het uitvoeringsplan mee, zoals het huisvestingsdossier (sluiten van locaties, andere vormen van dienstverlening), de Landelijke Meldkamerorganisatie (als contactpunt), kennis en kunde (opleiden van baliemedewerkers), communicatie (social media), het IV-portfolio (digitale/ mobiele services, 3d-loketten) enzovoorts.

Zaken die in de herijking genoemd worden en inmiddels gerealiseerd zijn: "24/7" (over opnametijden bij 112/ 0900-8844; gerealiseerd in project DVC); uitbreiding van de elektronische aangifte met een up-to-date site; terugkoppeling aan burgers bij aangifte van HIC's; en in het kader van locatieonafhankelijk werken verwijzen we naar de pilot Mobiel Werken. De volgende zaken uit de herijking zijn verwerkt in onderstaande mijlpalen: introductie aangiftevolgservice, multichannel (onderdeel activiteiten rond bereikbaarheid politie) en 3D/2D.

## Voortgang mijlpalen

Mijlpalen	Planning
1. Implementatie en borging van de Politiemonitor	Q4 2016
<b>Deelprogramma Slachtofferzorg</b>	
2. Pilot Individuele Beoordeling van Slachtoffers	Q3 2016
3. Start implementatie EU richtlijn Minimumnormen Slachtoffers	✓ Q4 2015
4. EU richtlijn Minimumnormen Slachtoffers geïmplementeerd	Q4 2018
<b>Deelprogramma Proces Meldingen</b>	
5. Terugmelden aan melders (Spoed, Nu en Later)	Q4 2017
6. Implementatie Servicemodule voor burgercontacten bij het RSC	Q4 2017
7. Opleiding voor medewerkers Intake & Service	Q4 2019
<b>Deelprogramma Proces Aangifte</b>	
8. Uitrol 3D-loket (uitrol 14 3d-loketten)	Q4 2016
9. Implementatie van een Aangifte Volg Service voor burgers	Q4 2016
10. Aangifte volgsysteem: Implementatie fase 1 (technische kant voor LMIO delicten)	Q2 2016
11. Aangifte volgsysteem: Bepalen focus voor fase 2 (uitbreiding delicten)	Q3 2016
12. Pilot Aangifte Vanuit Huis via de tablet	Q3 2016

## 8. Verbeteren opsporing

Voor het verbeteren van de kwaliteit van de opsporing wordt samen met het Openbaar Ministerie gewerkt aan een meer effectieve, toekomstbestendige opsporing. Hiervoor is eind november een Contourennota opgesteld waarin 17 maatregelen zijn benoemd die in de opbouwfase (2016 en 2017) worden gerealiseerd.

Op dit moment wordt een kwaliteitsplan opgesteld (gereed mei 2016), waarin een uitwerking wordt gegeven van de 17 benoemde maatregelen. Daaropvolgend zal een implementatieplan gemaakt worden (gereed Q2 2016), waarin wordt beschreven wat de planning is, en de impact van maakbaarheid bij het Politiedienstencentrum, de Politieacademie en anderen. Parallel wordt een meerjaren-veranderstrategie en communicatieplan opgesteld met het oog op het adaptief, leren en in de verbinding met de omgeving (gereed Q3 2016).

In het addendum kadernota is afgesproken dat de concrete doelen en resultaten uit de Contourennota geen onderdeel zijn van het portfolio transitie. Dit zal onderdeel zijn van het eerder genoemde kwaliteitsplan.

### Voortgang mijlpalen

Versterken kennis en kunde opsporing	Planning
1. Contourennota gereed	✓
2. Kwaliteitsplan gereed	Q2 2016
3. Meerjaren veranderstrategie en communicatieplan gereed	Q3 2016
4. Verbeteren opsporing geïmplementeerd	Q2 2017
Afhankelijkheid	
<i>Uitkomst portfolio overleg operatiën</i>	Q1 2016

*Zodra het kwaliteitsplan gereed is zullen mijlpalen worden toegevoegd. Deze mijlpalen zal in het portfolio transitie Q2 2016 worden opgenomen.*

## 9.Strategie Politie 2025

### Een snel veranderende wereld

5. De wereld om ons heen verandert in razend tempo. De aanslagen in Parijs en Brussel hebben een grote impact op het veiligheidsgevoel. Het debat over de opvang van vluchtelingen in Nederland (en Europa) brengen risico's met zich mee van polarisatie. De samenleving mag verwachten dat de politie is gericht op toekomstige behoeften voor een veilige samenleving in een situatie waarin terreurdreiging dichtbij is, georganiseerde criminaliteit zich manifesteert, ondermijning op de agenda staat en diversiteit van de organisatie de effectiviteit en de geloofwaardigheid raakt. De (klassieke) strafrechtketen verandert naar een meer persoonsgerichte benadering. De politie staat voor de opgave om continu te zorgen voor de balans tussen orde en handhaving en op eigen wijze contact en vertrouwen te houden in een sterk veranderende samenleving en wereld.

De politie heeft nu in de toekomst een wendbare organisatie nodig die de juiste mensen en middelen kan inzetten om haar kerntaken te kunnen blijven uitvoeren. Bovendien moet de politie intensief samenwerken met een rijke variëteit aan bestaande en nieuwe partners. Nog meer dan tot nu toe het geval is geweest zullen nieuwe technologieën, digitale mogelijkheden en continue innovatie van grote invloed zijn op het werk van de politie professional en de (digitale) dienstverlening van de politie.

### Investeren in strategie: vier fases van ontwikkeling

Om het strategisch vermogen van de organisatie duurzaam te ontwikkelen wordt op verschillende niveaus geïnvesteerd in strategieontwikkeling. De strategieontwikkeling naar een toekomstgerichte organisatie kent de volgende vier fases:

### Voortgang mijlpalen

Strategie politie 2025	Planning
1. Fase 1: Definiëren van een <i>corporate strategy</i> vanuit perspectief van sterk veranderde omgeving. Deze concreet geformuleerde strategie bestaat uit ontwikkelpaden voor de komende 2-3 jaar	Q3/Q4 2016
2. Fase 2: Executie van de nieuwe strategie, welke leidend is voor sturing (innovatie-, verander- en implementatieaanpak)	2016-2018
3. Fase 3: Continu strategieproces: borging van strategie in jaarlijkse (P&C) én meerjarencycli (in relatie tot de landelijke verkiezingen) en het strategisch vermogen van leiding en de staf van de Korpsleiding (ontwikkeling van strategiefunctie & leiderschap)	Ontwikkeling doorlopend
4. Fase 4: Meerjarige cycli: voorbereiden voor meerjarige hoofdlijnen voor beheer en taakuitvoering 2019 – 2022 (aansluitend op cycli gemeenteraadsverkiezingen)	Vanaf medio 2017

### **Fase 1: Definiëren *Corporate Strategy* en aanpak van continu verbeteren**

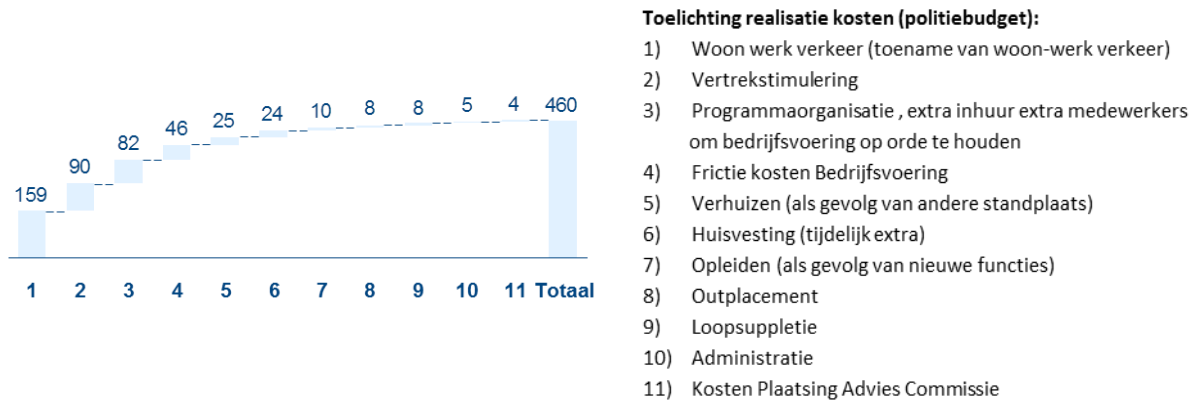
Het komende jaar is de opdracht om een *Corporate Strategy* te definiëren vanuit een inclusieve aanpak met alle partijen die samen zorgen voor een veilige samenleving. In nauwe relatie tot het strategietraject 'Spectrum' van het ministerie van Veiligheid & Justitie en in samenwerking met DG politie en partnerpartijen, én met de eigen politieorganisatie zal een pad worden uitgestippeld naar de politie van de toekomst. Deze aanpak bestaat uit de volgende pijlers:

1. Hoe verandert de (veiligheids)omgeving, welke trends zijn van invloed op de politieorganisatie in 2025?
2. Wat voor politie is er nodig in deze omgeving, hoe levert de politie waarde voor de samenleving (publieke waarde strategie)?
3. Hoe richt de politie haar organisatie(strategie) optimaal in (voor investeringsbeslissingen en de operating models)?
4. Hoe verandert de politie vanuit de huidige situatie naar de nieuwe organisatie (veranderstrategie)?

Omdat vernieuwing en executie niet hoeft te wachten op de nieuw geformuleerde strategie, zal innovatie en versnelling van beleidsrealisatie direct worden gestimuleerd, vanuit bestaande en nieuw te ontwikkelen initiatieven. Per onderdeel zal de komende periode een pad worden uitgestippeld, waarbij collega's en partners worden uitgenodigd een bijdrage te leveren.

## 10. Reorganisatiekosten

De inschatting van kosten en incidentele middelen die nodig zijn voor de vorming van de politie bedragen 460 mln. Dit is verwerkt in de begrotingen vanaf 2016. In oktober 2015 heeft de minister de Tweede Kamer nader geïnformeerd over de opbouw en dekking van deze kosten.



Tabel 7.2: investeringen in miljoenen verdeeld over 11 kostensoorten

In het kader van de begroting 2017-2021 wordt momenteel de stand van zaken ten aanzien van de reorganisatiekosten bekeken. Daarbij worden de uitkomsten betrokken van de jaarrekening 2015. In het kader van de planning- en controlcyclus vindt op dit moment de uitwerking plaats van de begroting inclusief reorganisatiekosten. De actualisatie van de reorganisatiekosten worden meegenomen in de reguliere planning- en controlcyclus



# Bijlagen

## A. Risicoanalyse en beheersmaatregelen

De risico's hebben allen een eigenaar, beheersmaatregelen zijn of worden ingericht en de risico's worden periodiek besproken. In deze bijlage wordt aangegeven of het risico is gerapporteerd in het uitvoeringsplan **Q4 2015** of in de portfolio transitie **Q1 2016**

Top risico's	Kans K/M/G	Impact	Beheersmaatregelen
<b>Overall risico:</b>			
<p><b>Q1 2016:</b> De politie staat onder grote financiële druk terwijl de samenleving zich niet kan veroorloven te politie te laten verzwakken met de grote veiligheidsdreigingen die zich nu voordoen. Zoals onderzoek naar het personele en materiële budget uitwijst, is de politiebegroting onrealistisch laag. De feitelijke kosten voor de politie zijn hoger dan de politiebegroting. Binnen de huidige kaders is onze organisatie niet in financieel evenwicht met alle potentiële consequenties van dien voor de werking en verandering van de organisatie. Tevens staan de opgelegde bezuinigen onder druk. De politie heeft al ruim 200 miljoen euro aan bezuinigen hard voorbereid. Er zijn aanvullende bezuinigingen opgelegd waar onvoldoende basis voor is. Zonder begrotingsbijstelling zullen er ingrijpende aanvullende bezuinigingen moeten worden doorgevoerd, die leiden tot substantiële vermindering van het aantal agenten op straat en in de wijk</p>	G	G	De financiële situatie van de politie is onderwerp van publiek debat. De uitkomst van de voorjaarsnota zal waarschijnlijk duidelijkheid verschaffen.
<b>Personele reorganisatie en in werking treden eenheden</b>			
<p><b>Q4 2015:</b> Een risico is dat het aantal bedenkingen zeer groot kan zijn en dat de verwerking tot nadere vertraging leidt. Deze vertraging kan tot motiverisico's leiden, tot uitblijvende mogelijkheden tot werving van nieuw personeel en tot problemen in de uitvoering van politietaken.</p>	K	K	<p><b>Genomen maatregelen sinds Q4 2015:</b> Er is voldoende capaciteit georganiseerd om bedenkingen te verwerken. 2. Dossiers zijn door de eenheden nagenoeg volledig op orde gebracht. 3. Er is geïnvesteerd in vroegtijdige communicatie om vooraf teleurstelling en onnodige bedenkingen te voorkomen</p> <p><b>Voortgang Q1 2016:</b> De beheersmaatregelen zijn van kracht en de verwerking van de bedenkingen verloopt voorspoedig. Het aantal bedenkingen (6000)</p>

Top risico's	Kans K/M/G	Impact	Beheersmaatregelen
			past binnen het scenario waarop capaciteit is geregeld. De kans op vertraging is gereduceerd van <b>medium</b> naar <b>klein</b> .
<b>Q4 2015:</b> Een risico is dat nadat de definitieve plaatsingsbesluiten zijn genomen, er <b>teveel verplaatsingen tegelijk</b> worden gedaan waardoor binnen eenheden het politiewerk wordt geraakt en het Politiedienstencentrum te zwaar wordt belast zonder daar klaar voor te zijn. Plaatsing van medewerkers op hun definitieve functies vergt vele goed gecoördineerde administratieve en logistieke activiteiten.	M	M	<b>Maatregel Q4 2015:</b> Dit risico pakken we aan door de dialoog tussen het Politiedienstencentrum en eenheden op gang te brengen en vraag en aanbod, in omvang en in doorlooptijd, op elkaar af te stemmen. Waar nodig beslist het korps management team over prioriteiten en eventueel de korpsleiding over dosering van de plaatsingen in de tijd, gebaseerd op duidelijke argumenten. <b>Voortgang Q1 2016:</b> Onder regie van de portefeuillehouders Coördinatie fase 2 wordt informatie gedeeld over de voorbereidingen die in alle onderdelen plaatsvinden. De omvang van de vraag, de aanpak van de ondersteuning en de rolverdeling tussen eenheden en het Politiedienstencentrum wordt afgestemd. Door de transparantie en samenwerking die hierdoor ontstaat, neemt het inzicht en het vertrouwen toe dat verplaatsingsvraagstuk een uitvoerbare opgave wordt en dat negatieve effecten op de operatie gezamenlijk kunnen worden voorkomen. De impact van dit risico is daarom teruggebracht van <b>groot</b> naar <b>medium</b> .
<b>Q1 2016:</b> Gedurende fase 2 is er het risico op kwantitatieve en kwalitatieve over- en onderbezetting bij de eenheden. Eenheden hebben nog onvoldoende inzicht op hun bezettingsissues en de mogelijkheden om deze aan te pakken. Op basis van prognoses en de is er het eerste overall beeld dat er op meerdere plekken een 'scheve' bezetting is. Hiermee wordt aangegeven dat er sprake is van een mismatch tussen de kwalitatieve bezetting van functies die benodigd is ten opzichte van het beschikbare potentieel.	G	G	<b>Voortgang 2016:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overzicht en inzicht verschaffen in de werkelijke bezetting versus de formatie per eenheid tot op teamniveau.</li> <li>• Kaders en instrumentarium vaststellen om over- en onderbezetting gedurende fase 2 van de reorganisatie aan te pakken, met bewegingsruimte voor de eenheden.</li> <li>• Het specificeren van knelpunten en deze bespreekbaar maken in het daarvoor betreffende gremium</li> </ul>

Top risico's	Kans K/M/G	Impact	Beheersmaatregelen
<p><b>Q1 2016:</b> Er is spanning tussen het inrichtingsplan 2012 en de actuele situatie. Eenheden geven aan dat de inrichting en werking op een aantal punten soms niet meer voldoet aan de behoefte. Op basis van omissies in de inrichting (taken, rollen, functies), opgedane ervaringen met het in werking komen, aanpassingen in werkwijze, ontwikkelingen in de maatschappij en veiligheidsvraagstukken (zoals vluchtelingenvraagstuk en dreiging terrorisme) en/of (maatwerk) vragen van het (lokaal) gezag.</p>	M	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inregelen van het proces van de inrichting (formatiewijziging en -beheer) en LFNP onderhoud. ; Met de start van fase 2 van de personele reorganisatie gaan ook deze beheerprocessen van start.</li> <li>• Monitoren van de implementatie van de werkingsdocumenten en het ontwikkelen van procedures om werkingsdocumenten en werkprocessen bij te stellen (evaluatie van de OVD- regeling door de landelijke portefeuillehouder)</li> <li>• Specificeren van knelpunten en bespreekbaar maken in het daarvoor betreffende gremium en van daaruit prioriteiten stellen en knelpunten oplossen. Dit verloopt ten aanzien van fase 2 personele reorganisatie via de coördinatie en portefeuillehouders fase 2.</li> <li>• Overleg met de relatiemanagers het Politiedienstencentrum om de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten. Op landelijk niveau afstemming over inzet van middelen/financiën.</li> <li>• Ruimte houden voor lokaal maatwerk in de standaarden van de bedrijfsvoering</li> </ul>
<p><b>Q1 2016:</b> Er is spanning tussen behoefte aan lokale ruimte versus afhankelijkheid van de bedrijfsvoering. Om verder in werking te kunnen komen is capaciteit vanuit het het Politiedienstencentrum noodzakelijk. Voorzien wordt dat de financiële taakstellingen de komende periode een grote, beperkende invloed hebben op ontwikkelingen. Er is behoefte aan lokaal mandaat dat recht doet aan lokale gezagsverhoudingen, ook op terrein van de bedrijfsvoering. Het nieuwe sturingsconcept is nog niet in alle onderdelen voldoende geland en in werking.</p>	M	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het inregelen van een integraal proces van planning- en controlcyclus (dus op operatie, bedrijfsvoering en veranderopgave), tegen de achtergrond van de nieuwe governance</li> <li>• Het ontwikkelen van integraal monitoringsinstrument fase 2</li> <li>• Verruiming van het mandaat en positie van politiechefs op beheer en financiën</li> <li>• Het specificeren van knelpunten en bespreekbaar maken in het daarvoor betreffende gremium en van daaruit prioriteiten stellen en knelpunten oplossen.</li> </ul> <p>Bovenstaande verbetervoorstellen worden uitgewerkt in Het Implementatie plan: "Invulling voorstel Lokaal" . Zie hoofdstuk 4.2 Lokaal maatwerk.</p>
<b>Bedrijfsvoering</b>			

Top risico's	Kans K/M/G	Impact	Beheersmaatregelen
<p><b>Q4 2015:</b> Het definitieve plaatsingsbesluit zal tot een forse onderbezetting leiden op onderdelen van het politie diensten centrum op kwalitatief en kwantitatief vlak. Stapeling van activiteiten en nieuwe opgaven alsook de toenemende druk op vermindering van inhuur externen (50%) versterken voornoemde effecten Dat heeft de volgende effecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De onderbezetting heeft effecten op de dienstverlening van het Politiedienstencentrum aan de eenheden.</li> <li>• De onderbezetting binnen Informatievoorziening en met name Functioneel Beheer heeft effecten op de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening.</li> <li>• De onderbezetting heeft effecten op de mate van ondersteuning door het Politiedienstencentrum bij de personele reorganisatie fase 2. De ondersteuning wordt met name geleverd door HRM, FM en Informatievoorziening</li> <li>• De onderbezetting heeft effecten op het in werking brengen van het Politiedienstencentrum.</li> </ul>	G	G	<p><b>Status:</b> De benodigde bezetting dient voor eind juni 2016 aangevuld te worden met externe inhuur voor start verplaatsingen voor het Politiedienstencentrum.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek verrichten of de overbezetting binnen bepaalde teams ingezet kan worden om onderbezetting elders tijdelijk op te vangen.</li> <li>• Continueren van projecten, in het geval van in beheer name nieuwe IV systemen door Functioneel Beheer. Het betreft hier de latere overdracht van beheer van AVP naar IM FB</li> <li>• Afstemming met het programma Personele Reorganisatie over op te stellen kaders, afspraken en tijdslijnen. Gedacht wordt aan de gefaseerde verplaatsingen en afstemming over wie wanneer verplaatst wordt.</li> <li>• Versnellingsmogelijkheden in werkprocessen worden gerealiseerd waardoor er een hogere efficiency ontstaat bij het Politiedienstencentrum.</li> <li>• Opgaven prioriteren om rust en ruimte te creëren</li> </ul>
<p><b>Q4 2015:</b> Een groot risico is dat het voortvarend opgepakte aanvalsprogramma informatievoorziening in de volgende fase ernstig wordt gehinderd door budgettekorten, onvoldoende gekwalificeerd personeel en onvoldoende aansluiting tussen de mogelijkheden van technologie en het inhoudelijke politiewerk (<i>business alignment</i>).</p>	G	G	<p><b>Status update Q1 2016:</b> Het portfolio 2016 is vastgesteld in de Programmaraad 8 maart 2016. Meerjarig geldt het risico nog steeds en is afhankelijk van de uitkomsten van het publieke debat.</p>
<p><b>Q4 2015:</b> De financiële onrechtmatigheid zal naar verwachting niet dalen in 2015 en 2016, om zodoende een kantelpunt te bereiken in 2017. De juiste stappen worden genomen om de onrechtmatigheid op inkoop naar een acceptabel niveau te</p>	M	K	<p><b>Status:</b> Met het afronden van de jaarrekening van 2016 zal er bestuurlijke afstemming hebben plaats gevonden over de doelstelling.</p>

Top risico's	Kans K/M/G	Impact	Beheersmaatregelen
krijgen. Het is nog niet geheel duidelijk of/wanneer de eind doelstelling gerealiseerd kan worden.			
<p><b>Q1 2016:</b> De investering die nodig is, is in de indicatieve businesscase uit het strategisch huisvestingsprojecten geraamd op 360 mln. Verwacht wordt dat die investeringsgelden met name in de jaren 2018-2025 zullen worden besteed aan projecten om de huisvesting te laten aansluiten bij de gewijzigde inrichting en wijze van dienstverlening. Ten einde een reeks te kunnen bepalen worden op dit moment huisvestingsplannen per eenheid opgesteld die inzicht gaan verschaffen in de omvang en tijdsduur van de benodigde transitie.</p> <p>De voor de transitie benodigde gelden, danwel de activering van deze investeringen, zijn tot op heden door het departement niet mee genomen in het meerjarenperspectief op de begroting van de politie.</p>	M	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het opstellen van huisvestingsplannen per eenheid om inzicht te krijgen in de benodigde investeringen per eenheid en per jaar.</li> <li>• De politie heeft het initiatief genomen tot harmonisatie van haar afschrijvingsbeleid met dat van de sector Rijk. de daarvoor benodigde wijziging van het Besluit Beheer Politie is door het departement van V en J in voorbereiding genomen. Deze wijziging zal niet volledig de geraamde investeringsbehoefte dekken.</li> <li>• In het onderzoek naar de omvang van het personele en materiële budget is deze problematiek aangemeld en door PWC en validatie bevestigd waardoor het nu onderdeel is van politieke afweging.</li> </ul>
<b>Zekerheid en stabiliteit in de organisatie</b>			
<p><b>Q4 2015:</b> Geconstateerd is dat in de huidige situatie de financiële sturing en beheersing nog onvoldoende is ontwikkeld.</p>	G	G	<p><b>Status:</b> Er is een self assesment gemaakt van de huidige situatie. De self-assessment levert een programma op dat in de komende twee jaar, in samenhang met de planning- en controlcyclus, wordt uitgevoerd door de directie en dienst Financiën.</p>
<b>Versterken kennis en kunde</b>			
<p><b>Q4 2015:</b> Een risico is dat we er niet in slagen om met voldoende tempo en kwaliteit de benodigde kennis op niveau te krijgen. Het politiewerk en de politieprestaties zullen daar onder lijden.</p>	G	G	<p><b>Q4 2015:</b> Dit risico vraagt zowel voor de korte als de (middel)lange termijn maatregelen waar nog niet voldoende in is voorzien. Onder andere door in nauw overleg met de medezeggenschap beleid en oplossingen te formuleren om op korte termijn problemen in urgente vacaturestelling op te lossen. Voor het verbeteren van de kwaliteit van opsporing wordt samen met het Openbaar Ministerie gewerkt aan een kwaliteit verbeterprogramma.</p>

Top risico's	Kans K/M/G	Impact	Beheersmaatregelen
			<p><b>Status update Q1 2016:</b> In het 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> kwartaal zullen er concrete maatregelen worden toegevoegd aan de portfolio</p>
<b>Landelijke Meldkamerorganisatie</b>			
<p><b>Q4 2015:</b> Een risico is dat de vele betrokken partijen die ongelijke belangen en verantwoordelijkheden hebben tijdens het transitieproces onvoldoende investeren in de meldkamers, onvoldoende bijdragen aan integratie en onvoldoende zorgen voor voldoende goed personeel gedurende de overgangsfase. Dit kan leiden tot financiële en continuïteitsrisico's voor de meldkamerfunctie.</p> <p><b>Q1 2016 update:</b> De gateway review heeft geconcludeerd dat er geen gemeenschappelijk eindbeeld is over de Landelijke Meldkamerorganisatie. De betekenis van multi-governance ten opzichte van beheer, de reikwijdte van de multi-intake, de haalbaarheid in de tijd en toedeling van de budgettaire taakstelling en de omvang van de landelijke functionaliteit zijn thema's die niet zijn uitgediscussieerd bij de opstelling van het Transitieakkoord. De aanhoudende onduidelijkheid hierover voedt het wantrouwen tussen partijen. De programmastructuur biedt momenteel onvoldoende houvast voor eenduidige besluitvorming, omdat rollen en verantwoordelijkheden niet eenduidig zijn belegd en daarnaast sprake is van veelvuldige 'zijsturing'.</p>	G	G	<p><b>Status update:</b> Niet alle 22 bestaande locaties maar alléén van de 10 nieuwe locaties worden in beheer genomen door de politie.</p> <p>De aanbevelingen van de gateway review worden uitgewerkt in een heroriëntatie. Tevens wordt er gezocht naar een nieuwe programmamanager als vervanger van de kwartiermaker. Daarmee zijn de risico's zoals beschreven in de gateway review nog niet gemitigeerd en blijft het een risicovol dossier. Pas na aanvaarding van alle partijen van de heroriëntatie Landelijke Meldkamerorganisatie waaronder de financiële paragraaf is risicoreductie mogelijk</p>
<b>Portfolio operatiën</b>			

Top risico's	Kans K/M/G	Impact	Beheersmaatregelen
<b>Q1 2016:</b> Het risico is dat veranderingen in de politieoperatie later worden gerealiseerd dan wenselijk wordt geacht.	M	M	De prioritering binnen het huidige portfolio operatiën vraagt om een toelichting, met name ten aanzien van de implementatieopgaven die opgehouden of gefaseerd worden. In het vervolg is het noodzakelijk om, samen met betrokken partijen, met meer transparantie en realisme te kijken naar (nieuwe) implementatieopgaven.
<b>Verandervaardigheden</b>			
<b>Q4 2015:</b> Een risico is de beperkte verandermanagementvaardigheden die zorgen dat de samenhang tussen deeltrajecten onvoldoende op orde is, waardoor er onvoldoende zicht (transparantie) is op realisme en volledigheid van plannings en effecten op de organisatie, het functioneren en de kosten en opbrengsten.	M	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De gehele transitie opgave wordt inzichtelijk gemaakt waardoor duidelijk is waar trajecten en projecten versterkt moeten worden</li> <li>• Het landelijke regieteam krijgt een andere invulling. Het korpsmanagementteam, het breed bedrijfsvoeringoverleg en de stafdirecties komen in functie (eigenaarschap in de lijn)</li> <li>• Projecten hebben periodiek en structureel met elkaar overleg om afhankelijkheden en samenhang te bewaken.</li> <li>• Er wordt gerapporteerd over voortgang, issues en risico's.</li> <li>• Programmaraden worden in lijn met elkaar gebracht.</li> <li>• Het risico-, programmama en portfoliomanagement en interne en externe reflectie wordt versterkt.</li> </ul>

## B. Sturing

De komende periode wordt verder geïnvesteerd in de planmatigheid, sturing en veranderkracht van de organisatie (in termen van mensen en middelen). De basis daarvan is de nieuwe governance (A), welke we ondersteunen met 'three lines of defence' (B). Voorts brengen we meer samenhang in de deelportfolio's (C) en werken we aan onze strategie als leidraad voor het hier en nu en de langere termijn, de politiek van overmorgen (D).

### A. Basis van de sturing is de nieuwe governance

De verantwoordelijkheden van functionarissen en gremia uit de nieuwe governance laten zich als volgt samenvatten, dit is de basis voor de sturing op de verandering (in relatie tot de sturing op de 'going concern'):

- Er is altijd een **lid KL** verantwoordelijk voor onderdelen uit het verander portfolio als opdrachtgever. Het eigenaarschap wordt door het verantwoordelijk lid KL in de organisatie georganiseerd. Hiervoor wordt door het lid KL ook altijd een opdrachtnemer aangewezen.
- Het *Korpsleidingoverleg (KLO)* stuurt op de samenhang van de verandering en realisatie, voert het (verantwoordings)gesprek met het ministerie, het managementgesprek met de politiechef over de ontwikkeling van de eenheden en informeert relevante stakeholders en toezichthouders op frequente basis over de voortgang en relevante ontwikkelingen.
- Het *Korpsmanagementteam (KMT)* bereidt (met voorbereiding door de hoofden bedrijfsvoering – in het Breed Bedrijfsvoeringsoverleg – en de hoofden Operatiën – in het Breed Operationeel Overleg) besluiten voor van onderdelen van de veranderagenda ter voorbereiding op besluitvorming in het KLO.
- Het *KLO* en *KMT* monitoren gezamenlijk de voortgang op de verandering, vanuit ieders stuur verantwoordelijkheid. De Nationale Briefing Veranderagenda wordt gebruikt om maandelijks voortgang, realisatie en issues te bespreken binnen de collectieve leiding.
- *Politiechefs* zijn eigenaar / portefeuillehouder / commissievoorzitter en sturen op realisatie van afzonderlijke onderdelen en voeren het managementgesprek met de KL.
- *Directeur Strategie & Beleid* stuurt op urgenties / prioriteiten van het veranderportfolio (in overleg met de KL verantwoordelijken) en de veranderstrategie en –aanpak (waaronder de ontwikkeling van het portfolio transitie), voert dialoog met COR en stakeholders over de voortgang en (verander)strategie van het portfolio transitie politie.
- *Breed Bedrijfsvoeringsoverleg* stuurt, onder voorzitterschap van de directeur Strategie & Beleid, op de transitie van de bedrijfsvoering en de impact van de veranderagenda op de eenheden.
- *Breed Operationeel overleg* stuurt, onder voorzitterschap van de directeur Operatiën, op de transitie van de portfolio operatiën / de veranderingen binnen de operatie (opsporing, dienstverlening) onder leiding van de directeur Operatiën.
- *Managementteam Staf Korpsleiding* stuurt, onder leiding van de directeur Strategie & Beleid, op de samenhang tussen de verschillende portfolio's op HR, Bedrijfsvoering, IV, Operatiën, in relatie tot de governance ontwikkeling en interne en externe communicatie.
- *Directie Financiën & Control* neemt in het najaar van 2016 de verantwoordelijkheid voor het rapporteren over de voortgang van het portfolio transitie politie en verwerkt de essentie ervan zo snel mogelijk in de bestaande P&C instrumentarium en verantwoordingsproducten.
- In de Nationale Briefing Veranderagenda wordt maandelijks systematisch de voortgang in zijn geheel besproken en verdiepen korpsleiding en politiechefs steeds op specifieke thema's. De focus is op resultaten, voortgang, risico's en samenhang. Waar nodig worden interventies overeen gekomen.

Bovendien is in het kader van interne sturing en externe verantwoording gestart met een 3-maandelijkse cyclus over de voortgang.



## **B. Ter ondersteuning van de governance dienen de ‘three lines of defence’**

1. Het *lijnmanagement* op de diverse organisatieniveaus is aanspreekbaar op
  - de goede sturing en beheersing van de organisatie;
  - het managen van de risico's die met de bedrijfsvoering samenhangen;
  - de volledigheid en betrouwbaarheid van de verantwoordingsinformatie.De afspraken tussen het decentrale management (politiechefs) en de Korpsleiding worden in managementletters vormgegeven. De nieuwe governance geeft daar een nieuwe dimensie aan.
2. De tweede lijn, interne *planning en control en toezicht*
  - ondersteunt het verantwoordelijke management bij het identificeren en bewaken van risico's;
  - ontwikkelt systemen voor procesbeheersing, planning en control, informatieverwerking communicatie en rapportage;
  - ondersteunt de decentrale lijnmanager bij het bijsturen van de procesvoering, het uitvoeren van evaluaties en het afleggen van verantwoording.
3. De derde lijn in het model staat voor de *interne auditfunctie*. Deze voorziet de hoogste leiding van aanvullende zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing.

Alle drie de lijnen zijn onderdeel van de transitie en zullen in samenhang verder worden ontwikkeld.

## **C. Portfolio's onderling met elkaar verbinden en in samenhang prioriteren (alignement)**

Conform de afspraken in de herijking zal het portfoliomanagement in 2016 verder ontwikkeld worden. Portfolio's zijn op diverse onderdelen ingericht en in ontwikkeling (IV, Operatiën, HR, Huisvesting, Voertuigen). Versterken van de samenhang en prioriteitstelling over deze deelportfolio's heen en in relatie tot het portfolio transitie is nu de volgende stap. Dit zal de komende kwartalen worden voortgezet om het volwassenheidsniveau van de deelportfolio's én de samenhang hiertussen te ontwikkelen, gericht heldere strategische doelen en richting.

## **D. Vooruitkijkend: het richten van de strategie**

In de toekomst moet dit proces meer en meer gedragen worden door een heldere en samenhangende strategie. Het strategieproces politie 2025, dat tevens is gestart, moet bijdragen aan heldere keuzes voor de korte en lange termijn, waarbij intensief wordt samengewerkt met diverse partners en wordt aangesloten bij de strategievorming en veranderingen binnen het ministerie van Veiligheid & Justitie en andere partnerorganisaties. Tot slot is het risicomanagement vormgegeven en in ontwikkeling. De geïdentificeerde risico's worden actief beheerst door de eigenaren en vanuit de Korpsleiding over het geheel.

**Onderdelen en eigenaren**

Onderdeel	Opdrachtgever	Opdrachtnemer
<b>Meer tijd voor basis op orde; keuzes maken en faseren</b>		
Fase 1: Personele Reorganisatie	Henk van Essen	Wim van Vemde
Fase 2: Personele Reorganisatie	Henk van Essen	Liesbeth Huijzer, Gerrit den Uyl, Frans Heeres
In werking brengen eenheden	Ruud Bik	Politiechefs
Ontwikkeling van het Politiedienstencentrum	Dick Heerschop	Gerrit den Uyl
Huisvesting	Henk van Essen	Bert Verheugd
Rechtmatigheid op inkoop	Henk van Essen	Siep Eilander
Voertuigen	Henk van Essen	Ronald Verheggen
Informatievoorziening	Dick Heerschop	Jan Jansen, Wout van Hamburg, Koos Veeffkind
Management informatie	Dick Heerschop	Hans van Nieuwstraten
<b>Zekerheid en stabiliteit in organisatie</b>		
Welzijn: Veilig en gezond werken, preventie, capaciteitsmanagement en belasting teamchefs	Henk van Essen	Politiechefs, Marijke Stroucken, Desiree Roesink
<b>Meer evenwicht in sturing; ruimte voor lokaal maatwerk</b>		
Lokaal maatwerk	Erik Akerboom	Gerrit den Uyl Marjo Lamers, Henk de Jong,
Nieuwe governance	Erik Akerboom	Henk de Jong, Erik de Vries
Verbeteren staf	Erik Akerboom	Erik de Vries, Henk de Jong
Verbeteren financiële sturing & beheersing	Henk van Essen	Marjo Lamers
Versterken communicatie	Henk van Essen	Mirjam Bijnsdorp
<b>Verbeteren kennis en kunde</b>		
Verbeteren kennis en kunde	Henk van Essen	Marijke Stroucken, politiechefs
<b>Bijzondere opdrachten</b>		
Inbedding Politieacademie	Henk van Essen	Gerrit den Uyl
Landelijke Meldkamerorganisatie	Ruud Bik	Jan van Loosbroek
<b>Keuzes in de veelheid van noodzakelijke verbeteringen</b>		
Portfolio operatiën	Ruud Bik	Peije de Meij
Verbeteren dienstverlening	Ruud Bik	Oscar Dros
<b>Verbeteren opsporing</b>		
Verbeteren kwaliteit opsporing	Ruud Bik	Stoffel Heijnsman
<b>Strategie politie 2025</b>		
Strategie politie 2025	Erik Akerboom	Henk de Jong
<b>Reorganisatiekosten</b>		
Reorganisatiekosten	Erik Akerboom	Gerrit den Uyl, politiechefs en directeuren staf <i>Controle door Marjo Lamers</i>

Onderdeel	Opdrachtgever	Opdrachtnemer
<b><i>Ontwikkeling veranderagenda (portfolio transitie)</i></b>		
Vervolgstappen veranderagenda inclusief versterken planmatigheid en veranderkundige expertise binnen veranderagenda en organisatie	Erik Akerboom	Henk de Jong