Korpstransitieplan Landelijke Eenheid

Naar twee nieuwe, slagvaardige en toekomstbestendige landelijke eenheden

Korpstransitieplan Landelijke eenheid

1 november 2022

Voorwoord

De politie is begonnen aan de transitie van de Landelijke Eenheid. Het is onze ambitie om twee nieuwe, slagvaardige, weerbare en toekomstbestendige landelijke eenheden te bouwen, elk met een eigen identiteit. Eenheden die een prettige, veilige werkomgeving vormen, met ruimte voor de menselijke maat en aandacht voor het welzijn van hun medewerkers. Met een werkcultuur en leiderschap die bijdragen aan de ontwikkeling van het vak, de medewerkers en hun teams. Toekomstbestendig, samenwerkingsgericht, innovatief en wendbaar: met capabele mensen die alles in huis hebben om de veiligheidsdreigingen waarmee we geconfronteerd worden het hoofd te bieden. Met een stabiele financiering en een passende bedrijfsvoering.

Voorliggend korpstransitieplan beschrijft hoe wij alle aanbevelingen uit het adviesrapport van de commissie Schneiders willen aanpakken. Dat wordt een complexe, intensieve opgave, die we alleen kunnen realiseren in samenwerking en met de steun van allereerst de medewerkers zelf, maar ook de andere eenheden, de medezeggenschap, de vakorganisaties en de gezagen. Een belangrijk aspect daarbij betreft de mogelijkheid om het transitietraject met een adequaat niveau van flexibiliteit ten aanzien van het wijzigen van de organisatie te kunnen ingaan. Dit is een belangrijke basisvoorwaarde voor het tempo waarin en het resultaat waarmee we de transitie kunnen volbrengen.

Daarnaast vergt het verwezenlijken van de ambitie ook de beschikbaarheid van voldoende financiële middelen. De financiële dekking voor de vele opgaven, die gerealiseerd moeten worden om aan de aanbevelingen van de commissie opvolging te geven, is een cruciale randvoorwaarde voor het kunnen bouwen van twee weerbare, toekomstbestendige landelijke eenheden. Die financiële dekking is op dit moment in onvoldoende mate beschikbaar om alle twintig aanbevelingen volledig te realiseren. Dat betekent dat er keuzes gemaakt zijn. Keuzes die onherroepelijk impact zullen hebben op de mate waarin het beoogde – en door de commissie Schneiders helder beschreven – resultaat kan worden bereikt. Die realiteit doet een groot beroep op de medewerkers van de Landelijke Eenheid, om vertrouwen te hebben en houden in de koers van deze transitie. Als korpschef heb ik de overtuiging dat we met de middelen die ons op dit moment zijn toegezegd, een fundament kunnen leggen voor de doorontwikkeling van twee nieuwe eenheden en een betekenisvolle eerste stap kunnen zetten in het versterken van onze specialistische landelijke politietaak. Tegelijk doe ik een appel op het gezag en de politiek, om voor komende jaren de noodzakelijke (financiële) randvoorwaarden te creëren om het geambieerde einddoel te bereiken.

Zoals gezegd beschrijft dit transitieplan de opgaven die worden voorzien om opvolging te geven aan alle aanbevelingen van de commissie, met beoogde resultaten en een planning. Daarmee vormt het een goede basis om met het transitietraject van start te gaan. Niettemin benutten we de komende maanden om ons voordeel te doen met de reflecties die verspreiding van dit transitieplan zal opleveren. Daarnaast gebruiken we die tijd om de medewerkers van de landelijke eenheid goed te informeren over wat hen te wachten staat en wat we ook van hen verwachten, met een blijvende uitnodiging om mee te denken en mee te doen. Tenslotte nodigen we de monitoringscommissie uit om met ons mee te kijken en ons te adviseren. Met de opbrengst daarvan zullen we bij de uitvoering van het transitietraject ons voordeel doen.

De transitie zal de komende jaren veel van onze mensen vragen. Immers het belangrijke werk van de landelijke eenheid gaat intussen gewoon door. Het is onvermijdelijk dat de aandacht voor de transitie op momenten ten

koste gaat van de aandacht voor de operatie. In andere onderdelen van de organisatie zal het faciliteren van de transitie ten koste gaan van het reguliere niveau van dienstverlening en ontwikkelopgaven. Toch wil ik benadrukken, dat deze transitie cruciaal is: voor de medewerkers en leidinggevenden, voor het vak, voor het korps en voor de veiligheid buiten.

Henk van Essen
Korpschef

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord		2
Inhoudsopgave		4
Leeswijzer		5
1	**Inleiding**	**6**
1.1	Aanleiding	6
1.2	Waar komen we vandaag	7
1.3	Waar moeten we naartoe	7
1.4	Aanpak	7
1.5	Besturing van de transitie	8
1.6	Communicatie	9
1.7	Randvoorwaarden	10
1.8	Samenhang met eerdere onderzoeken	11
1.9	Verantwoording en monitoring	12
2	**Veranderstrategie**	13
2.1	Urgentie en beheersbaarheid	13
2.2	Spoor 1 – Het fundament	14
2.2.1	Splitsing van de Landelijke Eenheid	14
2.2.2	Eerste interventies in werkcultuur en leiderschap	15
2.3	Spoor 2 – Doorontwikkeling	16
2.3.1	Spoor 2A – Planvorming en ontwerp	17
2.3.2	Spoor 2B – Realisatie en implementatie	17
2.3.2.1	Doorontwikkeling van de organisatie	18
2.3.2.2	Doorontwikkeling van leiderschap en werkcultuur	19
2.4	Infographic	20
3	**Uitwerking spoor 1 – Fundament voor doorontwikkelen**	21
3.1	Inleiding	21
3.2	Opvolging aanbevelingen (langs de transitielijnen 1 en 5)	21
4	**Uitwerking spoor 2 – Doorontwikkelen van de nieuwe eenheden**	26
4.1	Inleiding	26
4.2	Opvolging aanbevelingen (langs de transitielijnen 2 t/m 7)	26
5	**Financiën en financiering**	43
5.1	Inleiding	43
5.2	Kosten en financiering transitie	43
5.3	Kosten en financiering versterking aanpak ondermijning	44
5.4	Overzicht	44
6	**Risico's en mitigerende maatregelen**	48
7	**Roadmap**	50
Bijlage		52
1.	Beknopt overzicht lopende onderzoeken	53

LEESWIJZER

Hoofdstuk 1 beschrijft eerst de aanleiding tot de transitie en het ermee beoogde doel. Daarna volgt, als introductie op de in hoofdstuk 2 verder uitgewerkte veranderstrategie, een korte uiteenzetting van de aanpak, gevolgd door de besturing van de transitie, met aandacht voor de rol van de medezeggenschap en de vakorganisaties. In de paragrafen daarna komen achtereenvolgens de communicatie, de randvoorwaarden en de samenhang met eerdere onderzoeksrapporten in relatie tot de Landelijke Eenheid aan de orde. Het hoofdstuk eindigt met een paragraaf over verantwoording en monitoring.

Hoofdstuk 2 beschrijft de veranderstrategie en motiveert waarom voor deze strategie is gekozen. De veranderstrategie onderscheidt twee sporen. Spoor 1 richt zich op het fundament dat nodig is voor de uiteindelijke doorontwikkeling van de twee nieuwe landelijke eenheden. Om de beheersbaarheid en bestuurbaarheid van de huidige Landelijke Eenheid te vergroten wordt de huidige eenheid gesplitst en worden twee nieuwe eenheden gevormd. Daarnaast adresseert dit spoor de eerste versterking van het leiderschap en de werkcultuur. Spoor 2 richt zich op de doorontwikkeling van de eenheden op het gebied van organisatie, flexibiliteit, besturing, samenwerking, cultuur, leiderschap, bedrijfsvoering en datagedreven werken. Dit geschiedt in twee stappen: planvorming en ontwerp (2A), gevolgd door realisatie en implementatie (2B).

Deze sporen worden in hoofdstuk 3 (spoor 1) en 4 (spoor 2) uitgewerkt. De uitwerking vindt plaats langs zeven transitielijnen. De transitielijnen corresponderen zoveel mogelijk met de thematische ordening die de commissie Schneiders in haar eindadvies heeft gehanteerd bij de opsomming van haar 20 aanbevelingen, met dien verstande dat de aanbeveling die betrekking heeft op het thema flexibiliteit en wendbaarheid (aanbeveling 8) is vervlochten in de overige transitielijnen. De uitwerking van de aanbevelingen is vertaald naar opgaven en taken, inclusief – waar relevant – de rol en verantwoordelijkheid van de medezeggenschap en/of de vakorganisaties. Detaillering van de opgaven geschiedt in het deeltransitieplan van de Landelijke Eenheid. In deeltransitieplannen van de Staf Korpsleiding, het Politiedienstencentrum en de Politieacademie wordt beschreven, hoe de transitie vanuit die onderdelen wordt ondersteund.

Hoofdstuk 5 beschrijft de financiële aspecten en de financiering van de transitie. In hoofdstuk 6 worden de risico's en mitigerende maatregelen beschreven. Hoofdstuk 7 tenslotte toont een roadmap met tijdlijnen voor de opgaven uit hoofdstuk 3 en 4.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Op 10 juni 2022 heeft de Adviescommissie voor de Landelijke Eenheid (commissie Schneiders) haar eindadvies aan de minister van Justitie en Veiligheid aangeboden. De hoofdconclusie van de commissie is dat de landelijke eenheid moet worden omgevormd naar twee separate, gelijkwaardige landelijke eenheden met ieder een eigen rol en een herkenbaar profiel. Meer specifiek één eenheid voor landelijke operaties en expertise en één eenheid voor landelijke opsporing. Gelijktijdig zijn veranderingen in werkcultuur en leiderschap nodig en adviseert de commissie om eenheden te bouwen die wendbaar zijn, datagedreven werken en innovatie en vakontwikkeling stimuleren. De afwijkende behoeften van de Landelijke Eenheid op het vlak van de organisatie, de sturing en de bedrijfsmatige ondersteuning moeten worden erkend. De commissie Schneiders omvat haar eindadvies in een twintigtal aanbevelingen. In het op 7 maart 2022 uitgebrachte tussenadvies heeft de commissie de noodzaak tot verkleining van de span of care van leidinggevenden en professionalisering van de afdeling Werken onder Dekmantel reeds geadresseerd.

De minister van Justitie en Veiligheid heeft op 30 juni 2022 een beleidsreactie in navolging op het eindadvies van de commissie Schneiders aan de Tweede Kamer gestuurd. Daarin geeft de minister aan dat zij de aanbevelingen van de commissie, met enkele voorbehouden, overneemt. Tevens beschrijft zij hierin de condities en randvoorwaarden die zij de korpschef heeft meegegeven voor de uitvoering van de twintig aanbevelingen van de commissie. Ter effectuering daarvan heeft de minister de korpschef opdracht gegeven een transitieplan op te stellen en dat op 1 oktober 2022 aan te bieden[1].

Het korps herkent de bevindingen van de commissie. Zij vertonen een grote mate van overeenkomst met de conclusies en aanbevelingen uit eerdere onderzoeken naar signalen over de Landelijke Eenheid. Ook in deze onderzoeken komt naar voren dat de randvoorwaarden waaronder de Landelijke Eenheid functioneert suboptimaal zijn. Het voorliggend korpstransitieplan beschrijft hoe de politie opvolging geeft aan de twintig aanbevelingen van de commissie en welke tijdpaden hieraan worden gekoppeld met het oog op de uiteindelijke realisatie ervan.

1.2 Waar komen we vandaan (redenen om te bewegen)

De Adviescommissie heeft vastgesteld dat de manier waarop de landelijke eenheid is ingericht en georganiseerd niet altijd bijdraagt aan de slagkracht van de politie. De uniciteit en diversiteit van de Landelijke Eenheid worden onvoldoende erkend. De eenheid heeft zich in veel opzichten moeten schikken naar de uniformiteit van een korps met een op standaardisering gericht systeem van bedrijfsvoering. Verder moet de eenheid werken met een te grote hoeveelheid te diverse taken en in een knellende structuur. De financiering van taken is niet stabiel. Onduidelijkheid over taken, rollen en verantwoordelijkheden heeft geleid tot ondoelmatigheid, gebrek aan flexibiliteit en stroeve samenwerking. Ook beheersbaarheid en bestuurbaarheid zijn in het geding.

Naast aanpassingen aan de organisatiestructuur zijn forse verbeteringen nodig op het gebied van cultuur en leiderschap. In de omgang met medewerkers zijn de menselijke maat en de aandacht voor personeelswelzijn naar de achtergrond geraakt. Voor de huidige teams geldt dat er te weinig leidinggevenden zijn, wat resulteert in een te grote span of care. De werkcultuur vertoont hardnekkige ongewenste patronen en de werkomgeving laat aan sociale veiligheid te wensen over.

De noodzaak tot verandering hangt ook samen met de veiligheidsdreigingen waarmee het land wordt geconfronteerd. In opdracht van de Adviescommissie is door Boin & De Graaf (11 januari 2022) onderzoek gedaan naar de trends en uitdagingen voor de Landelijke Eenheid op het gebied van ondermijning, terrorisme, openbare ordeverstoringen en cybersecurity. Het onderzoek laat zien dat deze dreigingen een direct gevaar vormen voor het collectief welzijn en de maatschappelijke weerbaarheid van onze samenleving. Volgens het onderzoek dient de Landelijke Eenheid te functioneren als een bastion in de strijd tegen dergelijke dreigingen.

Kortom: uiteenlopende aspecten van de organisatiestructuur, de werkcultuur, het leiderschap, de instabiele vorm van financiering, de hierdoor beperkte flexibiliteit van de bedrijfsvoering en de positionering in het bestel hebben

[1] Omdat tijdens de voltooiing van het concept-transitieplan bleek, dat het voor de transitie beschikbare financiële kader en het transitieplan nader tot elkaar moesten worden gebracht, heeft de minister de Tweede Kamer geïnformeerd dat het transitieplan enkele weken later zou worden aangeboden (Kamerbrief 6 oktober 2022, 4244269).

eraan bijgedragen dat de Landelijke Eenheid is vastgelopen en dat zij onvoldoende weerbaar is tegen de ontwikkelingen die onze samenleving bedreigen. Zeker zo belangrijk is de vaststelling dat de Landelijke Eenheid voor de mensen die er werken niet steeds een prettige, veilige werkomgeving is. Bij sommigen medewerkers is sprake van wantrouwen en enkelen zijn zelfs ernstig in de knel gekomen. Er is dan ook een fundamenteel andere kijk op de Landelijke Eenheid nodig om het politiekorps en de eenheid toekomstbestendig te maken.

1.3 Waar moeten we naartoe

De Adviescommissie schetst de noodzaak voor een andere inrichting van de organisatie. Een organisatie met ruimte voor effectief en slagvaardig handelen. Met meer menselijke aandacht van leidinggevenden voor hun medewerkers. Een organisatie die een veilige en prettige werkomgeving biedt. Daarbij is het nodig dat het korps de afwijkende behoeften van de Landelijke Eenheid op het vlak van organisatie, sturing en bedrijfsmatige ondersteuning onderkent.

De genoemde veiligheidsdreigingen vragen een fundamenteel andere manier van kijken naar politiewerk en een organisatie waarin landelijke en internationale taken meer in samenhang zijn geordend. Uitgevoerd door bedrijfsonderdelen met een herkenbare rol en onderscheidende identiteit. Met een hoger niveau qua kennis en kunde, meer nationale en internationale samenwerkingsgerichtheid en een meer wendbare en flexibele organisatie.

Dat gaat hand in hand met de transitie naar een werkcultuur waarin negatieve cultuurpatronen worden doorbroken. Naar leiderschap met andere competenties, dat beter is toegerust voor het aansturen van landelijke taken en voor het bieden van passende personeelszorg in een prettig, veilig werkklimaat. Daarvoor is nodig dat de span of care van leidinggevenden aanzienlijk verkleind wordt.

Om een en ander mogelijk te maken zal de Landelijke Eenheid – in lijn met de aanbevelingen van de adviescommissie – door een herordening van taken worden omgevormd naar twee nieuwe, gelijkwaardige landelijke eenheden. Deze eenheden hebben elk een samenhangend takenpakket, een helder omlijnde rol en een onderscheidende identiteit. Zij werken nauw samen met elkaar, met andere eenheden en met (internationale) partners. De eenheden moeten wendbaar zijn – met voldoende flexibele organisatieconcepten – datagedreven werken en gericht zijn op innovatie en vakontwikkeling. Daarmee kan de operatie snel worden aangepast op de ontwikkeling van dreigingen. Verbeteringen op het vlak van bestuurbaarheid, beheersbaarheid en bedrijfsmatige ondersteuning moeten ruimte creëren voor de menselijke maat. De veranderingen zullen doordacht en in nauwe samenspraak met de medewerkers tot stand komen, dit eveneens in lijn met de aanbevelingen van de adviescommissie.

<u>Internationaal</u>
De door Boin en De Graaf onderzochte veiligheidsdreigingen op het gebied van ondermijning, terrorisme, openbare ordeverstoringen en cybersecurity waarmee het land wordt geconfronteerd zijn grenzeloos, zo leert het onderzoek. Analoog aan deze uitkomsten dient ook het politiewerk grenzeloos te zijn. Daarvoor is het noodzakelijk om het internationale domein herkenbaar en stevig te positioneren in de politieorganisatie. Om dit mogelijk te maken is een internationaal verbonden politie randvoorwaardelijk voor het succesvol bestrijden van genoemde dreigingen.

Praktisch betekent dit dat internationale politiesamenwerking plaatsvindt in alle werkprocessen (opsporing, intelligence, handhaving, bewaken & beveiligen) en op alle niveaus: operationeel, tactisch en strategisch. Het is de kunst om wendbaar en daadkrachtig te zijn op het operationeel niveau en tegelijkertijd efficiënt en consistent te zijn als politie op landelijk niveau. Internationale samenwerking zal zoals ook de commissie Schneiders aangeeft steviger worden gepositioneerd binnen de nationale politie. Wat de landelijke eenheden betreft betekent dit, dat de politie daarmee een nationaal en internationaal herkenbare, geïntegreerde opsporingsorganisatie krijgt, die zich in nauwe samenwerking met de regionale eenheden kan toeleggen op de bestrijding van zware criminaliteit. Datagedreven werken zal hieraan ondersteunend zijn.

1.4 Aanpak

De transitie van de Landelijke Eenheid naar twee nieuwe, toekomstbestendige landelijke eenheden biedt kansen om een nieuwe organisatie te bouwen. Een organisatie die ruimte schept voor effectief en slagvaardig handelen in een veilig en prettig werkklimaat. Dat vergt een fundamenteel andere manier van kijken naar (landelijk) politiewerk

en een fundamenteel andere ordening van taken. Het korps is zich tegelijk terdege bewust van het feit, dat deze transitie een grote en complexe opgave is. Ook de commissie Schneiders heeft in een tussentijdse reactie benadrukt, dat de transitie beheersbaar moet blijven. De commissie verwijst daarbij naar haar eindrapport: “Niet alle elementen van de transitie zullen tegelijkertijd uitgevoerd kunnen worden”. Volgens de commissie ligt een sprongsgewijze verandering voor de hand.

Het korps volgt het advies van de commissie door te kiezen voor een strategie waarin twee sporen worden onderscheiden. In spoor 1 leggen we het fundament dat nodig is voor de uiteindelijke doorontwikkeling van de twee nieuw te vormen landelijke eenheden. Dit fundament kent twee aspecten. Om de beheersbaarheid en bestuurbaarheid van de huidige Landelijke Eenheid te vergroten wordt de huidige eenheid gesplitst en worden door een herordening van organieke delen twee nieuwe eenheden gevormd. Daarnaast adresseert dit spoor de eerste tastbare interventies op werkcultuur en leiderschap, met gelijktijdige aandacht voor het versterken van datagedreven werken, het toewerken naar een passende bedrijfsvoering en de ontwikkeling van het vak. Spoor 2 richt zich op het ontwerpen en de doorontwikkeling van de nieuwe eenheden op het gebied van vakontwikkeling, organisatie en werking, flexibiliteit, besturing, samenwerking, cultuur, leiderschap, bedrijfsvoering en datagedreven werken. Dit geschiedt in twee stappen: planvorming en ontwerp (2A), gevolgd door realisatie en implementatie (2B).

Met deze aanpak wordt beoogd op relatief korte termijn merkbare en voelbare veranderingen te realiseren, vooral daar waar urgentie geboden is. Daarnaast creëren we tijd en ruimte om met aandacht, zorgvuldigheid en in dialoog met de medewerkers te werken aan de geleidelijke doorontwikkeling van de nieuwe eenheden. Over de hele linie geldt, dat sprake zal zijn van gerichte en gedifferentieerde aandacht. De eerste interventies in werkcultuur en leiderschap richten zich op de meest kwetsbare onderdelen. Aanpassingen in de organisatiestructuur van onderdelen blijven beperkt tot die onderdelen waar dat het meest nodig is voor een slagvaardige bijdrage aan veiligheid. Op deze manier houden we de transitie in balans en beheersbaar.

In hoofdstuk 2 is de veranderstrategie en de beschrijving van beide sporen verder uitgewerkt.

1.5 Besturing van de transitie

Het zwaartepunt van de transitieopgave ligt bij de Landelijke Eenheid. De politiechef van de Landelijke Eenheid is lijnverantwoordelijk voor de aansturing van de transitie. De dagelijkse aansturing is in handen van een transitiemanager, die tevens lid is van de eenheidsleiding. De transitiemanager leidt een transitieteam met trekkers voor de verschillende transitiethema’s. Bij het ingaan van de daadwerkelijke transitiefase wordt het transitieteam ondersteund door externe organisatiekundige expertise. De besturing en toegepaste verandermethodiek zijn verder uitgewerkt in het deeltransitieplan van de Landelijke Eenheid.
Daarnaast moeten vanuit het Politiedienstencentrum, de Politieacademie en de Staf Korpsleiding ondersteunende opgaven gerealiseerd worden. Deze zijn er mede op gericht om de transitie bij de Landelijke Eenheid mogelijk te maken. De issues die in het adviesrapport zijn aangevoerd gelden niet alleen voor de Landelijke Eenheid, maar ook voor andere eenheden en korpsonderdelen en daarmee voor het korps als geheel. Er is dan ook sprake van een korpsopgave. De verschillende deelopgaven daarbinnen vormen een samenhangend geheel.

Hoe de feitelijke sturing op de transitie in de volgende fase eruit gaat zien vraagt nog een nadere afstemming c.q. uitwerking, zowel op korps- als op eenheidsniveau. In het najaar van 2022 worden hierover nog verdiepende gesprekken gevoerd. Van belang is dat daarbij oog is voor het feit dat het transitietraject in belangrijke mate onder de verantwoordelijkheid van de Landelijke Eenheid zelf valt, doch dat er sprake zal zijn van samenhang met en impact op ontwikkelingen in de rest van de politieorganisatie. Waar – in gezamenlijkheid en in afstemming met de medezeggenschap – keuzes op korpsniveau moeten worden gemaakt, ligt ook de besturing op korpsniveau.

<u>Medezeggenschap en vakorganisaties</u>
Uit oogpunt van transparantie en betrokkenheid is het van belang om, afgezien van de strikt juridische posities, de medezeggenschap en vakorganisaties zo veel mogelijk te betrekken bij de transitie en bij keuzes die gemaakt (gaan) worden. Tegelijkertijd is het goed te onderkennen, dat voor bepaalde aspecten sprake is van primaat van de politiek: de minister van Justitie en Veiligheid heeft de beslissing genomen de aanbevelingen uit het rapport – met enkele voorbehouden – over te nemen. Er komt een nieuwe structuur, met een verbetering in werkcultuur en passend leiderschap. Dit betekent dat de korpschef de aspecten die vallen onder politiek primaat niet voorlegt aan de COR. Dat geldt ook voor aanpassing van wet- en regelgeving op dit punt.

Daarnaast is er ter afbakening van de medezeggenschap op het gebied van personele reorganisatie inhoudelijk al veel geregeld in het Barp en aanverwante regelgeving (LSS). De uitrol van de transitie wordt met de medezeggenschap besproken langs de lijnen van de Wet op de ondernemingsraden (arbeidsomstandigheden, veilige werkomgeving, menselijke maat, innovatie), dan wel met de vakorganisaties (regelingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en reorganisatie) ingevolge het Besluit overleg en medezeggenschap politie. Met beide wordt bij aanvang van het transitietraject afgestemd hoe ieders rol en verantwoordelijkheid optimaal tot zijn recht komt. Voor het realiseren van de gewenste paradigmashift is betrokkenheid van de vakorganisaties en de medezeggenschap, maar ook van het ministerie van J&V, essentieel.

Medezeggenschap als strategisch partner in de transitie
In het transitieproces zelf is een wezenlijke rol voor de medezeggenschap weggelegd als strategisch partner. De medezeggenschap (zowel landelijk als regionaal) heeft actief deelgenomen aan de uitwerking van dit Korpstransitieplan. De transitie van de Landelijke Eenheid betekent ook een transitie voor de medezeggenschap. Er zullen twee Ondernemingsraden komen, één voor elk van beide nieuw te vormen Landelijke Eenheden. De medezeggenschap zal hiertoe tijdig verkiezingen voor de nieuwe Ondernemingsraden voorbereiden. Tot slot heeft de transitie effect op de Centrale Ondernemingsraad (COR) in de vorm van een herverdeling van de vertegenwoordiging uit de eenheden.

Medewerkersparticipatie
Dialoog, inspraak, betrokkenheid en draagvlak onder medewerkers zijn cruciaal voor een succesvolle transitie van de Landelijke Eenheid. De kennis en kunde van medewerkers zijn de basis voor het politiewerk. Sterker nog: de transitie is juist bedoeld om ruimte te geven aan professionals en hun (vak)ontwikkeling. Medewerkers krijgen een centrale rol bij het doorontwikkelen van de nieuwe eenheden. Recentelijk is in opdracht van de korpsleiding en de COR een onderzoek uitgevoerd naar medewerkersparticipatie (“Medewerkersparticipatie bij de politie”, 2020). De inzichten uit dit onderzoek worden benut om leidinggevenden toe te rusten met handelingsperspectieven. Als politie realiseren we ons dat oude patronen, onder meer in teams en werkoverleggen, niet van het ene op het andere moment weg zijn. Participatie van medewerkers komt niet vanzelf tot stand, maar moet de ruimte krijgen. Medewerkers en leidinggevenden moeten hier actief op uitgedaagd worden. De medezeggenschap is een belangrijke partner om medewerkersparticipatie verder te ontwikkelen en te versterken. Het uiteindelijke beoogde resultaat is dat de medewerker zich gehoord en begrepen weet en actief bijdraagt aan de transitie.

1.6 Communicatie

In de transitie van de Landelijke Eenheid speelt communicatie een belangrijke rol. We maken onderscheid tussen interne communicatie – enerzijds over het transitieproces, anderzijds over de inhoud van de transitie – en externe communicatie met speciale aandacht voor stakeholdermanagement.

Communicatie over de transitie
Medewerkers en leidinggevenden willen geïnformeerd zijn over het doel van de transitie, wat de transitie voor hen betekent en wat van hen verwacht wordt. Zij moeten hierover actief mee kunnen denken en doen. Het gaat hierbij allereerst om informatie en dialoog over het tijdpad van de transitie. We kiezen een passende mix van communicatiemiddelen en -vormen, die aansluiten bij iedere fase in het proces en plaats in de organisatie.
De transitie van de LE heeft grote impact op alle betrokkenen. De behoefte aan persoonlijke communicatie zal dan ook groot zijn. De teamchefs en vooral de teamleiders zijn de leidinggevenden tot wie medewerkers zich het eerst zullen richten met vragen over de transitie. ‘Zorg voor elkaar’ betekent in dit verband dat medewerkers kunnen rekenen op open, eerlijke en eenduidige communicatie over beslissingen die hen raken. En ‘menselijke maat’ impliceert dat we naast communicatie over de transitieopgave als geheel, vooral ook oog hebben voor de concrete uitwerking daarvan in de operatie en voor de betekenis ervan voor het werk en de professional.

Communicatie als onderdeel van de transitie
Daarnaast speelt communicatie, of beter gezegd: dialoog, een wezenlijke rol in de realisatie van de transitie. Het ontwerpen en continu ontwikkelen van de nieuw te vormen Landelijke Eenheden kan niet los worden gezien van een doorlopende dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden. Medewerkersparticipatie staat bij de transitie centraal. Communicatie draagt bij om de impact van de transitie op het werk van direct betrokkenen verder te duiden. En communicatie is onlosmakelijk verbonden met de feedbackloops in het iteratieve proces van ontwerpen, invoeren, leren en verbeteren. We communiceren over de stappen die zijn gezet en de ervaringen die we hebben

opgedaan. Het primaat hiervoor ligt bij de lijn. De stafafdeling Communicatie ondersteunt de lijn en ziet toe op samenhang en eenduidigheid in de communicatie over de transitie.

Leidinggevenden moeten goed toegerust zijn, zowel in kennis en vaardigheden als in de (mentale) tijd en ruimte, om met medewerkers het gesprek over de transitie te voeren. Het vergt vooral ook dat zij in staat zijn de bedoeling van de transitie helder te communiceren. Voorbeeldgedrag impliceert dat zij deze bedoeling hebben geïnternaliseerd. Van de strategische leiding van de Landelijke Eenheden mag worden verwacht dat zij actief en consequent tijd besteden aan het (persoonlijk) ondersteunen van deze leidinggevenden bij de communicatie over de transitie. Leidinggevenden kunnen daarnaast rekenen op advies en ondersteuning van afdelingen als Communicatie, HRM en Bestuursondersteuning.

Externe communicatie en relaties met stakeholders
Ook buiten de politieorganisatie willen we vertellen wat er binnen de Landelijke Eenheden aan veranderingen plaatsvindt, wat daarbij de overwegingen zijn en wat de bijdrage is aan onze maatschappelijke opdracht op het gebied van veiligheid en handhaving van de openbare orde. Het biedt bij uitstek de mogelijk om de kwaliteit van het vakmanschap, de innovaties in onze werkwijzen en de effecten van ons werk voor de buitenwereld zichtbaar te maken.

De incidenten en de diverse rapporten en onderzoeken van de laatste jaren krijgen veel aandacht in de media. De manier waarop wordt bericht over de Landelijke Eenheid en over de hele politie, beïnvloedt onze reputatie. Het is dan ook belangrijk om als hele politie te werken aan een gezamenlijk, open, eerlijk en consistent verhaal over de transitie. Zo dragen we actief bij aan een realistische beeldvorming van de twee te vormen Landelijke Eenheden. Ook blijven we tijdens de transitie in dialoog over de resultaten en successen die we met ons werk behalen. En zetten we samen met leidinggevenden en medewerkers participatie en goed ambassadeurschap hoog op onze agenda. Het bouwen aan de (gewenste) identiteit en het (gewenste) imago van de nieuwe Landelijke Eenheden begint nu. Speciale aandacht is nodig voor het brede veld aan stakeholders (waaronder politiek, bestuur, vakorganisaties en media) met als doel het verkrijgen van draagvlak en herwinnen van vertrouwen voor te nemen of genomen besluiten, het opbouwen en versterken van relaties en beïnvloeden van beeldvorming.

1.7 Randvoorwaarden

Om de uitwerking van zowel spoor 1 als spoor 2 mogelijk te maken gelden de volgende randvoorwaarden.

Financiële middelen
De door de minister in haar beleidsreactie beschikbaar gestelde middelen (€20 mln.) zijn nodig voor het financieren van de structurele kosten die voortvloeien uit de splitsing van de huidige Landelijke Eenheid in twee nieuwe eenheden en voor het bekostigen van maatregelen die minimaal nodig zijn om het fundament voor de doorontwikkeling van de twee nieuwe eenheden te realiseren. Daarnaast wordt nog een bedrag van €20 mln. aan de politie toegekend, gerelateerd aan de versterking van de aanpak van de ondermijningsproblematiek. Tenslotte is een bedrag van €55 mln. beschikbaar voor de benodigde incidentele kosten ten behoeve van de transitie. Voor dekking van de incidentele kosten zijn geen additionele middelen noodzakelijk, omdat de structurele maatregelen een oploop in de tijd kennen waardoor financiële ruimte ontstaat.

Met de structureel voor de transitie beschikbaar gestelde €20 mln. wordt een fundament voor de doorontwikkeling van de nieuwe eenheden gelegd, maar kunnen niet alle aanbevelingen van de commissie volledig gerealiseerd worden. Om de te realiseren maatregelen voldoende betekenisvol te maken, zijn naar verwachting aanvullende middelen nodig. Naar huidig inzicht gaat dat om een bedrag van circa €8 mln vanaf 2025-2026. Op het moment dat duidelijk is wanneer er aanspraak moet worden gemaakt op deze middelen, committeert het korps zich om dit bedrag binnen de eigen begroting te herprioriteren. Dat laat onverlet, dat het geambieerde niveau van weerbaarheid en toekomstbestendigheid van de nieuwe landelijke eenheden – gegeven het beschikbare financieel kader – niet volledig kan worden gerealiseerd. In hoofdstuk 5 is dit uitgewerkt.

Flexibiliteit en wendbaarheid
Zoals in het rapport van Boin en De Graaf (2022) is benadrukt, vragen de ontwikkelingen in veiligheid en de nieuwe veiligheidsdreigingen om wendbare en flexibele organisatievormen. De commissie Schneiders acht het wenselijk, dat het politiekorps en de minister van Justitie en Veiligheid, samen met de medezeggenschap en de vakorganisaties, bezien hoe er stapsgewijs en met de juiste spelregels meer flexibiliteit ten aanzien van

organisatiewijzigingen mogelijk gemaakt kan worden. Met hierbij de kanttekening dat flexibiliteit altijd hand in hand moet gaan met passende verantwoording en toezicht en borging van de rechtspositie van het betrokken personeel. De minister bevestigt in haar Beleidsreactie dat “de buitenwereld vraagt om een organisatie die zich snel kan aanpassen” en geeft de ruimte om te bezien hoe de gewenste flexibiliteit in de organisatie van de landelijke eenheden kan worden gebracht. Een aantal elementen uit het reeds in gang gezette “Politie in Beweging” kan daaraan bijdragen, volgens haar.

De commissie Schneiders ziet in haar advies twee voorstelbare lijnen waarlangs flexibiliteit zich kan ontwikkelen. De eerste is de mogelijkheid om in een organisatiedeel in pilotvorm op basis van budget (in plaats van vastgestelde formatie) flexibele teams te vormen, waarbij het ook mogelijk moet zijn om snel tijdelijk personeel van buiten de organisatie in zo’n team op te nemen. De tweede lijn is volgens de commissie om vanaf de start van de twee eenheden de principes van organisatieaanpassing te hanteren die nu binnen Politie in Beweging worden ontwikkeld. Voor beide vormen van flexibiliteit geldt dat ze gecontroleerd moeten worden (door)ontwikkeld. In overleg met het departement, de politievakorganisaties en de medezeggenschap zal worden bezien hoe de verandering van de organisatie en mogelijke toekomstige aanpassingen daarin snel en zorgvuldig kunnen worden doorlopen. In lijn met de beleidsreactie van de minister worden nadere afspraken over flexibilisering buiten het traject van de transitie van de Landelijke Eenheid voorbereid en gemaakt. Met betrekking tot het vormen van flexibele teams op basis van budget geldt als uitgangspunt dat de minister haar verantwoordelijkheid voor het beheer moet kunnen dragen en dat het vaststellen van de organisatie, formatie en verdeling van sterkte en middelen daarvoor haar sturingsinstrumenten zijn.

Voornoemde perspectieven zijn uitgewerkt in het Handelingskader voor Organisatieontwikkeling[2]. Toepassing van dit kader in de praktijk kan leiden tot aanvullende mogelijkheden om flexibel om te gaan met de inrichting van de organisatie en de inzet van medewerkers. Hiertoe wordt een verkenning uitgevoerd onder regie van de staf van de korpsleiding, die daarbij mede gebruik maakt van de opbrengst van het programma Politie in Beweging. Voorstellen voor verdere verbetering worden voorafgaand aan besluitvorming besproken met de medezeggenschap, de vakorganisaties en het departement. Zoals aangegeven is deze verkenning geen onderdeel van de transitie van de Landelijke Eenheid. De transitie van de Landelijke Eenheid en het traject voor verdere verbetering van de flexibiliteit staan dus wel op zichzelf, maar lopen parallel en versterken elkaar waar mogelijk.

Aanpassing wet- en regelgeving
De splitsing van de Landelijke Eenheid in twee landelijke eenheden vraagt om aanpassing van het Besluit beheer politie (BBP). Dit kan door middel van een Algemene Maatregel van Bestuur (AMvB). De wijziging van het BBP is de formele basis voor de organisatorische herschikking, in overeenstemming met de beleidsreactie van de minister. Het departement draagt zorg voor wijziging van het Besluit beheer politie; deze treedt pas in werking na bespreking in het LOVP, de voorhang in Tweede en de Eerste Kamer, de verwerking van de reacties van beide Kamers, (de verwerking van) het advies van de Raad van State en publicatie.

De Politiewet (artikel 25, lid b en artikel 42) biedt ruimte voor een of meer landelijke eenheden ten behoeve van de uitvoering van landelijke en specialistische politietaken; de wet hoeft dus niet aangepast te worden. Wel vraagt wijziging van het Besluit beheer politie om aanpassingen in wetten waarin naar de Landelijke Eenheid wordt verwezen, zoals de Wet Politiegegevens en de Uitvoeringswet restmechanismen straftribunalen.

Er is sprake van een wijziging in de organisatiestructuur. Afhankelijk van de personele impact (de kwantiteit en kwaliteit van het werk dan wel wijzigingen van de plaats tewerkstelling) zijn de bestaande spelregels hierop van toepassing. Dat vraagt om analyse en een uitvoeringsplan, maar er is geen wijziging in regelgeving aan de orde. Kwesties zoals de aanpassing van de mandaatstructuur, budgetverdeling en het herschrijven van werkprocessen zijn intern van aard en kunnen zonder aanpassing van wet- en regelgeving doorgevoerd worden.

1.8 Samenhang met eerdere onderzoeken

Voorafgaand aan de instelling van de commissie Schneiders zijn, onder meer door de Inspectie Justitie & Veiligheid, diverse (externe) onderzoeken uitgevoerd als reactie op signalen over mogelijke misstanden bij de Landelijke

[2] Zie het Handelingskader Organisatieontwikkeling (voorgenomen besluit van het KMTO, thans ter advisering bij de COR).

Eenheid[3]. Deze gingen onder meer over ongewenst gedrag, stijl van leiderschap, machtsmisbruik en onprofessioneel handelen. Uit de aanbevelingen uit deze onderzoeken zijn enkele rode draden te destilleren, bijvoorbeeld op het terrein van het organisatorisch op orde brengen van de basis door stelselhervorming, het versterken van de interne en externe sturing door een passende span of care, het verbeteren van leiderschap en werkcultuur en het kwantitatief en kwalitatief versterken in personeel en materieel. In al deze onderzoeken en adviezen klinkt door om een heroriëntatie uit te voeren op de positionering en inrichting van de Landelijke Eenheid binnen het bestel van de politie. De aanbevelingen uit deze onderzoeken hebben een nadrukkelijke relatie met de aanbevelingen van de commissie Schneiders en zijn daarmee geborgd in dit Korpstransitieplan. Een en ander is in lijn met de beleidsreactie van de minister van Justitie en Veiligheid aan de Tweede Kamer d.d. 2 december 2021 en 25 januari 2022[4]. In bijlage 1 is een beknopt overzicht van relevante onderzoeken en de hieruit voortvloeiende conclusies en aanbevelingen terug te vinden, met verwijzing naar de opgaven in dit transitieplan.

1.9 Verantwoording en monitoring

De voortgang van de opvolging van de twintig aanbevelingen van de commissie Schneiders maakt onderdeel uit van de planning- en controlcyclus van het korps. De monitorcyclus is te onderscheiden in enerzijds de reguliere voortgang (onder andere op operationele prestaties en de uitnutting van het budget van de twee Landelijke Eenheden) en anderzijds de voortgang op de transitieopgaven overall (op het niveau van korps, PDC, PA en de twee Landelijke Eenheden). Ook de strategie- en beleidsontwikkelingen die uit de aanbevelingen voortvloeien, zullen hun neerslag vinden in de planning- en control cyclus van het korps (Kaderbrief, Begroting, Jaarplannen, Hoofdbesluitvormingsmoment en in de 4-, 8- en 12 maandsrapportages). De verantwoording op de voortgang van de transitie zal, volgens deze viermaandelijkse frequentie, in een separate bijlage worden vervat.
Naast de ‘klassieke’ lijnen van verantwoorden wordt ook ingezet op andere vormen van monitoren en verantwoorden bijvoorbeeld langs de lijn van de Obeya methodiek en van Rijker Verantwoorden. Ook wordt gekeken naar mogelijkheden om de eigen bevindingen van de medewerkers te betrekken bij het monitoren van de voortgang.

Commissie Schneiders
In opdracht van de minister heeft de Commissie Schneiders een eigenstandige monitoringrol. Deze omvat de volgende elementen:

- adviseren over de kwaliteit en haalbaarheid van het Korpstransitieplan, inclusief de hieraan gerelateerde tijdlijnen;
- spreken met belanghebbenden en fungeren als klankbord voor de eenheids- en korpsleiding gedurende de transitie;
- rapporteren d.m.v. een formele rapportageverplichting elke 4 maanden en daarnaast wanneer de commissie dit nodig acht;
- actief contact houden met de medewerkers binnen de landelijke eenhe(i)d(en), zodat zicht wordt gehouden op de zichtbare voortgang en het beeld dat de medewerkers hebben over de transitie.

De bevoegdheden van de commissie houden tevens in dat de commissie toegang heeft tot alle voor haar taak benodigde informatie en mensen. Zij kan hierbij gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen. Hierbij wordt personeelszorg nadrukkelijk meegenomen. Verder worden de adviezen van de commissie betrokken in de gesprekken tussen de minister en de korpschef en bij de verantwoording aan de Tweede Kamer. Met de commissie en het departement worden in Q4 2022 nog aanvullende afspraken gemaakt over de nadere concretisering van de monitoring, bijvoorbeeld over de te hanteren indicatoren. Overigens, de activiteiten van de Monitoringscommissie laten de taken en bevoegdheden van de Inspectie Justitie en Veiligheid onverlet.

[3] Waaronder de drie onderzoeken verricht door de Inspectie Justitie en Veiligheid (2022-2022), waarbij de focus lag op de taakuitvoering van verschillende onderdelen van de Landelijke Eenheid (DLIO, DSO, DLR/CTER), en de commissie Brouwer (2021) n.a.v. de werkwijze van het team Werken onder dekmantel (WOD).
[4] Kenmerk 3674551 en 3806779

2. Veranderstrategie

2.1. Urgentie en beheersbaarheid

Zoals in paragraaf 1.4 beschreven, biedt de splitsing van de Landelijke Eenheid in twee nieuwe, toekomstbestendige landelijke eenheden kansen om een nieuwe organisatie te bouwen. Een organisatie die ruimte schept voor effectief en slagvaardig handelen in een veilig en prettig werkklimaat. Dat vergt een fundamenteel andere manier van kijken naar (landelijk) politiewerk en een fundamenteel andere ordening van taken. De daarvoor benodigde veranderingen zijn complex. Het gaat niet alleen om aanpassing van de structuur van bepaalde organisatieonderdelen, maar ook om een verbetering in werkcultuur en leiderschap, bedrijfsvoering, datagedreven werken, vakontwikkeling en identiteitsvorming. Daarnaast kan de transitie van de Landelijke Eenheid een hefboom zijn voor veranderingen en ontwikkelingen in andere delen van de organisatie, met effect op inrichting, werkwijze en besturing. Dit laatste maakt overigens geen onderdeel uit van dit Korpstransitieplan.

Gegeven de complexiteit van de veranderopgave is het essentieel om de transitie beheersbaar te houden. Tegelijk is het van groot belang, dat al op korte termijn een merkbare en voelbare verandering en verbetering wordt gerealiseerd. Vooral symptomen van een onveilige werkcultuur dienen van aanvang af en met grote urgentie te worden te worden aangepakt. In lijn met het advies van de commissie Schneiders is daarom een veranderstrategie ontwikkeld, waarbinnen de verschillende onderdelen van de transitie met gedifferentieerde aandacht en tempo worden aangepakt. Met prioriteit en urgentie waar dat het hardst nodig is en met rust, zorgvuldigheid en dialoog waar dat past.

De strategie onderscheidt daartoe twee sporen. In het eerste spoor wordt het fundament gelegd voor de twee nieuw te vormen landelijke eenheden. In het tweede spoor wordt gewerkt aan het ontwerp en de geleidelijke, stapsgewijze doorontwikkeling van die eenheden. Beide sporen worden hieronder uitgewerkt.

De gekozen strategie biedt de waarborg om de transitie in balans en beheersbaar te houden. Bovendien is het mogelijk om de beschikbaar te stellen financiële middelen herkenbaar te alloceren aan onderdelen van de transitie. Dat is nodig omdat de integrale verwezenlijking van alle aanbevelingen van de commissie Schneiders meer kosten vergt dan er aan middelen beschikbaar is. Zoals in hoofdstuk 5 nader is uitgewerkt, biedt de veranderstrategie de mogelijkheid om het fundament (spoor 1) binnen de beschikbare financiële ruimte te realiseren en een betekenisvolle eerste stap te zetten in de benodigde doorontwikkeling van de landelijke eenheden (spoor 2).

Voor beide sporen geldt, dat een ingreep in de organisatiestructuur alleen in combinatie met gelijktijdige interventies in de werkcultuur en het leiderschap kan leiden tot voelbare verbeteringen op de werkvloer. Daarom wordt bij de beschrijving van de sporen 1 en 2 expliciet aandacht besteed aan de verbetering van werkcultuur en leiderschap. En omdat goed leiderschap als essentiële voorwaarde wordt gezien voor een succesvolle verwezenlijking van de veranderstrategie, wordt het begrip hierna uitgelicht.

Leiderschap

Leiders hebben een meervoudige opgave. Enerzijds zijn zij toegerust voor het aansturen van de specifieke politietaken en het anticiperen op maatschappelijke dynamiek, snelle technologische ontwikkelingen en nieuwe veiligheidsdreigingen. Onze leidinggevenden vragen we hierin voorop te gaan en permanente ontwikkeling te faciliteren. Door medewerkers de ruimte te geven te werken aan hun vak en hun professionaliteit en door innovatief veranderingen vorm te geven vanuit wendbaarheid en flexibiliteit. Anderzijds begeleiden leidinggevenden hun collega's als professionals in hun (vak)ontwikkeling en dragen zij zorg voor hun collega's. Daarbij sturen zij op samenwerking en een veilig, inclusief en prettig werkklimaat. Leiders tonen voorbeeldgedrag en zijn cultuurdragers: met hun gedrag laten zij zien hoe we willen werken en hoe we er voor elkaar willen zijn. Leiders stappen naar voren om ongepast gedrag te begrenzen. Dat vraagt om een reflectieve houding, om de bereidheid tot zelfonderzoek en het vermogen je in te leven in wat de transitie betekent voor medewerkers. De nieuwe leidinggevende onderkent ambiguïteit en respecteert en organiseert tegenspraak. Het korps gaat voor passend leiderschap: ervaring, competenties en het gedrag van leidinggevenden sluiten aan op de nieuwe, specifieke context (de opgave, de mensen die daar werken, de samenstelling van het managementteam) en op de rol en de identiteit van de twee landelijke eenheden op het vlak van vakontwikkeling, wendbaarheid, datagedreven werken en bedrijfsvoering.

2.2 Spoor 1: Het fundament

In spoor 1 leggen we het fundament dat nodig is voor de uiteindelijke doorontwikkeling van de twee nieuw te vormen landelijke eenheden. Dit fundament kent twee aspecten:

- de splitsing van de huidige Landelijke eenheid door het zo snel en zoveel als mogelijk ***as is*** herordenen van bestaande organieke onderdelen naar twee nieuwe landelijke eenheden, waarbij medewerkers hun werk en team volgen in één van beide eenheden;
- de eerste interventies gericht op versterking van werkcultuur en leiderschap, inclusief een verdichting van de span of care in onderdelen waar dat het meest urgent is.

Daarnaast wordt vanaf het begin van de transitie gewerkt aan versterking van datagedreven werken, een passende bedrijfsvoering en aan vakontwikkeling, immers het ontwikkelen van deze aspecten kan geen uitstel gedogen.

2.2.1 Splitsing van de Landelijke Eenheid

De huidige Landelijke Eenheid kent een (te) grote hoeveelheid aan te diverse taken. Dat takenpakket is onvoldoende samenhangend en ten dele onduidelijk. Het ontbreekt aan een herkenbare, helder omlijnde rol en onderscheidende identiteit. Naast instabiele financiering is sprake van ondoelmatigheid, gebrek aan flexibiliteit en stroeve samenwerking. De beheersbaarheid en bestuurbaarheid van de eenheid zijn in het geding. Om deze situatie het hoofd te bieden wordt de Landelijke Eenheid gesplitst. Het doel is om twee nieuwe, slagvaardige en toekomstbestendige landelijke eenheden te bouwen, elk met een eigen identiteit: een eenheid voor landelijke operaties en expertise en een eenheid voor landelijke opsporing.

De splitsing wordt – zo snel als mogelijk – gerealiseerd door te ontvlechten op taken, teams en budget. Zo kan binnen de beide eenheden gericht worden gewerkt aan het wegnemen van organisatorische problematiek en wordt het fundament gelegd voor de doorontwikkeling van het vak, de kennis, kunde en methoden.

Het is zaak om de verandering in spoor 1 zo beperkt en eenvoudig mogelijk te houden, zodat de splitsing van de huidige Landelijke Eenheid in twee nieuwe landelijke eenheden zo snel mogelijk wordt gerealiseerd. Daarmee wordt aan de medewerkers van de Landelijke Eenheid zo snel mogelijk duidelijkheid geboden naar welke toekomstige eenheid zij worden verplaatst.

Op hoofdlijnen gelden bij de aanpak en realisatie van de splitsing de volgende uitgangspunten:

- Dit onderdeel van spoor 1 richt zich op datgeen wat minimaal nodig is om de twee nieuwe politiechefs resultaatverantwoordelijkheid te kunnen laten dragen voor hun eenheid. Bij de uitwerking van dit spoor wordt scherp gemarkeerd wat hiervoor nodig is en wanneer hiervan sprake is.
- De splitsing vindt plaats door het ***as is*** toedelen van organieke organisatieonderdelen aan één van beide nieuwe eenheden (tijdens spoor 1 vinden er geen organisatieveranderingen plaats binnen de bestaande organisatieonderdelen). De organisatieonderdelen worden dus op basis van huidige inrichting toebedeeld aan de twee nieuwe eenheden, met dien verstande dat voor een beperkt aantal onderdelen bijzondere aandacht geldt, omdat zij niet als geheel overgaan naar één van de eenheden. Dit geldt voor (delen van) AO/DSO, DLIO, Staf en Capaciteitsmanagement.
- Expliciete aandacht geldt voor stelselherziening ten aanzien van WOD en B&B, waar al over de ‘change’ besluitvorming heeft plaatsgevonden. In deze onderdelen kan wel sprake zijn van eerder afgesproken organisatiewijzigingen. Besluitvorming en communicatie hierover verlopen buiten dit transitietraject om.
- De fase van splitsen laat zich kenmerken als een reorganisatie, zoals onderstaand toegelicht. Betrokkenheid van de medewerkers van de Landelijke Eenheid, de medezeggenschap en de vakorganisaties (CGOP) is hierbij essentieel.
- Besluitvorming over precieze ontvlechting in taken en teams van de huidige Landelijke Eenheid vindt plaats door de politiechef van de Landelijke Eenheid, met advies van de medezeggenschap van de Landelijke Eenheid (voor zover geen sprake is van politiek primaat), met inachtneming van de contouren van het eindadvies van de commissie Schneiders en de beleidsreactie van de minister van Justitie en Veiligheid en rekening houdend met een nog in KMTO-/ KLO-verband te bepalen visie op doorsnijdende thema’s zoals internationaal, intelligence en stelselvorming.
- Het ontwerpen en het vaststellen van een nieuwe hoofdstructuur binnen de twee landelijke eenheden is gericht op organisatie, besturing en een passende topstructuur van leiding, met aanwijzing van

sleutelfuncties daarbinnen. Dit vormt de basis voor de plaatsing van leidinggevenden (eenheidsleiding en 2e managementlaag).
- Zodra bekend is hoe de splitsing gaat plaatsvinden en de medewerkers geïnformeerd zijn, worden twee werkorganisaties gevormd. Vanaf dat moment kunnen de desbetreffende organisatieonderdelen, vooruitlopend op de afronding van de reorganisatie, feitelijk onder de verantwoordelijkheid van de beoogd politiechefs worden aangestuurd.

Op hoofdlijnen kent het proces van splitsen de volgende activiteiten en planning (zie voorts hoofdstuk 3, transitielijn 1, voor verdere uitwerking):
- Bij aanvang van spoor 1 (Q4 van 2022) worden voor beide nieuwe eenheden beoogd politiechefs aangewezen. Ter ondersteuning van de beoogd politiechefs worden kort daarop (begin 2023) overige beoogd leden van de eenheidsleidingen als kwartiermakers aangewezen.
- Aan het einde van spoor 1 zijn twee nieuwe, (toekomstgerichte) eenheidsleidingen benoemd.
- Het Besluit beheer politie wordt aangepast op basis van de taken van de twee nieuwe eenheden.
- Aan het einde van spoor 1 is de bedrijfsvoering aangepast om als eenheid te kunnen functioneren (systemen, budgetten, financiële verantwoording, mandaatregelingen, administratie, P&C cyclus etc.).

De planning van voltooiing van de splitsing is gericht op 1 januari 2024 (afhankelijk van tijdige besluitvorming over c.q. vaststelling van het korpstransitieplan).

Reorganisatie in spoor 1

De splitsing van de Landelijke Eenheid naar twee separate, gelijkwaardige landelijke eenheden wordt betiteld als een reorganisatie in de zin van Barp en LSS, zonder c.q. met beperkte personele gevolgen. Situaties waarbij – bij splitsing binnen teams – wel sprake is of kan zijn van personele gevolgen worden gezamenlijk, met de vakbonden en de medezeggenschap geïdentificeerd. Hun betrokkenheid is essentieel. Er dient sprake te zijn van een gedegen informatievoorziening (conform het Handelingskader Organisatieontwikkeling). Verplaatsing van medewerkers vindt plaats op basis van hun huidige LFNP-functie (ongeacht of zij binnen / buiten / bovenformatief zijn geplaatst). Met hun huidige plaats van tewerkstelling (en eventuele TTW) worden zij administratief verplaatst zonder personele gevolgen: van een OE-code in de huidige Landelijke Eenheid naar een nieuwe OE-code in één van de twee nieuwe eenheden.
Ook in dit verband is bijzondere aandacht vereist voor organisatieonderdelen waarin eventueel ook binnen teams gesplitst wordt (AO/DSO, DLIO, Staf, CM) of waar al besloten is tot verandering (WOD, B&B). Hiertoe dienen nadere afspraken gemaakt te worden. Verder is de afspraak dat medewerkers hetzelfde werk blijven doen dat ze nu ook doen.

2.2.2 Eerste interventies in werkcultuur en leiderschap

De commissie Schneiders is van mening dat – naast de splitsing van de Landelijke Eenheid in twee nieuwe eenheden – ingrepen op het vlak van werkcultuur en leiderschap hoge prioriteit moeten krijgen. Hiermee ontstaat voor beide eenheden de basis voor verdere doorontwikkeling van kennis, kunde en methoden vanuit het vak. In haar Eindadvies stelt de commissie dat een ingreep in de organisatiestructuur op zichzelf noodzakelijk is, maar dat deze alleen in combinatie met gelijktijdige interventies in de werkcultuur en het leiderschap kan leiden tot voelbare verbeteringen op de werkvloer. Ook de minister uit zich in haar beleidsreactie in soortgelijke bewoordingen: ‘alleen als gelijktijdig een cultuuromslag plaatsvindt en maatregelen worden getroffen ten aanzien van de werkcultuur en het leiderschap zullen de twee nieuwe landelijke eenheden toekomstbestendig zijn”.

Zoals in paragraaf 2.2 genoemd, zal de Landelijke Eenheid vanaf de start van de transitie ook investeren in de versterking van datagedreven werken, passende bedrijfsvoering en vakontwikkeling. Echter met het oog op het door de commissie en de minister aan de verbetering van werkcultuur en leiderschap toegedichte belang, wordt de plaats die deze elementen krijgen in spoor 1 hieronder nader toegelicht. Het gaat dan in het bijzonder om de volgende versterkingen c.q. interventies:
- verdichten van de span of care
- eerste investeringen in (de kwaliteit van) het leiderschap
- eerste investeringen in de werkcultuur.

Verdichten span of care

In de huidige teams van de Landelijke Eenheid is een te klein aantal functies voor leidinggevenden ingericht, wat resulteert in een te grote span of care. Mede daardoor zijn in de omgang met medewerkers de menselijke maat en de aandacht voor personeelswelzijn naar de achtergrond geraakt. Als eerste tastbare interventie wordt daarom in spoor 1 de span of care in een aantal onderdelen verdicht door uitbreiding van het aantal leidinggevenden of door het toekennen van leidinggevende verantwoordelijkheden aan specifieke functionarissen. Daarbij wordt gericht prioriteit gegeven aan de meest kwetsbare onderdelen van de eenheid; daar waar een veilige werkcultuur en het welzijn van medewerkers het meest in het geding is. De omvang van deze interventie is gerelateerd aan de voor spoor 1 beschikbare financiële middelen (zie hoofdstuk 5).

Eerste investeringen in de kwaliteit van leiderschap

Leiderschap krijgt een plek, direct in spoor 1. Hier leggen we het fundament voor de verdere doorontwikkeling van het leiderschap in spoor 2. In het eerste kwartaal van 2023 wordt, met inachtneming van het gedachtengoed van de commissie Schneiders en met medewerkersparticipatie, een leiderschapsprofiel opgesteld, als grondslag voor passend leiderschap. Het kunnen begeleiden van medewerkers in de transitie en in de continue ontwikkeling van het werk en het vak is daarbij een belangrijk aspect, evenals de zorg voor het welzijn van medewerkers.

Op basis van het leiderschapsprofiel worden, met behulp van ontwikkelassessments, 360 graden feedbackscans en insight-scans, op persoonlijk niveau competenties, talenten en drijfveren in kaart gebracht en besproken in R&O-gesprekken. Het R&O-gesprek is de plek waar afspraken gemaakt worden en beoordeling plaatsvindt. De opbrengsten daarvan zijn input voor de schouw van alle zittende leidinggevenden, waarvan de voorbereidingen al in het najaar van 2022 starten en waarvoor externe expertise wordt ingehuurd. Deze schouw is niet vrijblijvend: we willen bepalen of de huidige leidinggevenden van de Landelijke Eenheid qua inhoudelijke kennis, competenties en karaktereigenschappen passen in het leiderschapsprofiel voor de te vormen nieuwe eenheden. Daarbij is ook de vraag aan de orde of zij in staat zijn de transitie te realiseren en medewerkers daarin te begeleiden.
Voor het traject van schouwen wordt een planning gemaakt. Het schouwen begint zo snel als mogelijk in 2023, bij de hoogste leidinggevende niveaus. Daarna komen getrapt steeds de volgende niveaus aan bod, tot alle 500 leidinggevenden geschouwd zijn. Dit vindt plaats in een gestaag tempo, maar met grote zorgvuldigheid. Gezien het grote aantal te schouwen leidinggevenden wordt voorzien dat voor dit traject anderhalf jaar nodig zal zijn.

Het leiderschapsprofiel wordt vanaf het begin van de transitie ook gebruikt bij de invulling van elke leidinggevende vacature, te beginnen met de nieuwe beoogd politiechefs en overige leden van de eenheidsleiding, die al binnen spoor 1 worden aangewezen. Verder zal sprake zijn van directe betrokkenheid van de eenheidsleiding bij de selectie van nieuwe leidinggevenden vanaf het niveau teamchef en van directe betrokkenheid van de sectorleiding bij de selectie van operationeel leidinggevenden.
Voor teamchefs en operationeel leidinggevenden worden vakgroepen geformeerd. De vakgroep voor teamchefs is reeds in werking.

Eerste investeringen in de werkcultuur

Bij aanvang van de transitie worden leidinggevenden en medewerkers geïnformeerd over de doelen van de transitie, wat dit van hen vergt en wat van hen wordt verwacht. De eerste leiderschapsbijeenkomsten en (online) medewerkersbijeenkomsten hebben reeds plaatsgevonden. We maken expliciet wat gewenst en ongewenst gedrag is en dat voor aantasting van de sociale veiligheid of voor hardnekkige ongewenste patronen in de werkcultuur geen plaats meer is in de Landelijke Eenheid. Van leiders wordt verwacht dat zij voorbeeldgedrag tonen en cultuurdragers zijn. Zij sturen op samenwerking en op een veilig en inclusief werkklimaat. En zij begrenzen ongewenst gedrag. Ook is aandacht voor goed medewerkerschap.
Nog dit jaar wordt gestart met de ontwikkeling van teamscans. De teamscan vormt de basis voor een aanpak op maat om passend gedrag in de groep te versterken en te bekrachtigen en niet passend gedrag in de groep te begrenzen.
We vormen een netwerk van cultuurdragers vanuit alle diensten om te leren van ervaringen over het bekrachtigen en begrenzen van (niet) passend gedrag in eigen teams. Binnenkort starten we een belangstellingsregistratie voor twee cultuurambassadeurs per dienst, die intrinsiek gemotiveerd het gedachtengoed van Politie voor Iedereen en het Netwerk Divers Vakmanschap uitdragen en die als ambassadeur van de transitie fungeren.

2.3 Spoor 2: Doorontwikkeling

Spoor 2 richt zich op de doorontwikkeling van de landelijke eenheden op het gebied van organisatie en werking, vakontwikkeling, flexibiliteit, besturing, samenwerking, cultuur, leiderschap, bedrijfsvoering en datagedreven werken. Dit geschiedt in twee stappen: planvorming en ontwerp (2A), gevolgd door doorontwikkeling, realisatie en implementatie (2B). Op deze manier is sprake van een duidelijke fasering in de aanpak van de doorontwikkeling.

Ook in dit spoor is het van belang dat de ambitie om uitvoering te geven aan alle aanbevelingen van de commissie Schneiders wordt ingeperkt door de beschikbare financiële middelen. Dat betekent dat keuzes gemaakt zijn. Met de beschikbaar gestelde financiering kan in ieder geval een betekenisvolle stap worden gezet in de doorontwikkeling van de landelijke eenheden.

Overigens wordt benadrukt, dat géén sprake is van structuuraanpassing van alle onderdelen van de landelijke eenheden (“we won’t fix what ain’t broken”, ofwel in de onderdelen waar daartoe geen reden is blijft de organisatiestructuur ongewijzigd). De primaire focus ligt op ontwerp van de organisatie en werking van de onderdelen waar dat ter vergroting van de effectiviteit en slagvaardigheid het meest opportuun is, met behoud van het goede. De gelijktijdige ontwikkeling van het vak, cultuur, leiderschap, bedrijfsvoering en datagedreven werken raakt wél het gehele speelveld van de landelijke eenheden.

2.3.1 Spoor 2A Planvorming en ontwerp

Spoor 2A is gericht op het ontwerpen van de organisatie en de besturing van de twee nieuwe eenheden, vanuit hun beoogde werking en met behoud van het goede. Voorgenomen organisatieveranderingen worden in deze fase nog niet geïmplementeerd. Er vinden in spoor 2A geen organisatiewijzigingen plaats, met uitzondering van de onderdelen waar reeds eerder tot verandering besloten is (WOD, B&B). Het gaat in deze fase om planvorming en het ontwerpen en ontwikkelen van werkconcepten en organisatievormen. Dit gebeurt in dialoog en met participatie van de medewerkers.

Op hoofdlijnen gelden voor de fase van ontwerp en planvorming de volgende uitgangspunten:

- Spoor 2A loopt parallel aan de uitvoering van spoor 1. De activiteiten vinden plaats binnen bestaande organisatieonderdelen onder lijnverantwoordelijkheid.
- Focus ligt op de (door-)ontwikkeling van integrale werkconcepten (verbinding van tactiek, techniek en intelligence), in lijn met het advies van de commissie Schneiders.
- Tevens wordt uitvoering gegeven aan het doorontwikkelen van het concept datagedreven werken, gericht op de mogelijkheid dit te implementeren in bestaande werkprocessen.
- Daarbij wordt beoordeeld of er organisatieonderdelen zijn die op basis van de nieuw ontwikkelde werkconcepten eventueel beter georganiseerd kunnen worden in een andere organisatievorm. Waar dit aan de orde is, worden basisontwerpen gemaakt voor specifieke organisatieonderdelen.
- Focus ligt op die organisatieonderdelen en taken, die ook door de commissie Scheiders zijn genoemd. Daarnaast vindt differentiatie (in de mate en timing van organisatiewijzigingen) plaats op basis van externe urgentie (rapport Boin en De Graaf), vakontwikkeling en beoogde werking.
- De ontwikkeling van werkconcepten kan niet geïsoleerd en vindt plaats met andere direct betrokkenen in de organisatie en overige stakeholders.
- Ten behoeve van de bedrijfsmatige ondersteuning wordt een concept voor gedifferentieerde dienstverlening van het PDC in relatie tot Landelijke Eenheden uitgewerkt.
- Er wordt een proces ingericht voor de werving en plaatsing van leidinggevenden. Hierover worden nadere afspraken gemaakt met de ondernemingsraad en de vakorganisaties.
- Er moet uiterlijk eind 2022 duidelijkheid komen over de vakspecialistische opleidingen (B&B, WOD en datagedreven werken), het politie-leiderschapsonderwijs en de programma’s die de Politieacademie in 2023 moet gaan ontwikkelen, zodat deze vanaf 2024 kunnen worden uitgevoerd, teneinde de Politieacademie in staat te stellen opleidingsprogramma’s te maken en het onderwijsapparaat daarop in te richten).

Spoor 2A loopt in tijd gelijk met spoor 1: de planning van voltooiing van de fase van ontwerp is gericht op 1 januari 2024 (afhankelijk van tijdige besluitvorming over c.q. vaststelling van het korpstransitieplan).

2.3.2 Spoor 2B Realisatie en implementatie

Spoor 2B is gericht op het bewerkstelligen van de gewenste kwalitatieve veranderingen bij de nieuwe landelijke eenheden. Uiteindelijk besluitvorming vindt plaats op de hiervoor bestemde tafels. Focus ligt hierbij op een andere werkcultuur en leiderschap (inclusief span of care), organisatie en besturing, werking en werkwijze omtrent wendbaarheid, datagedreven werken, innovatie en vakontwikkeling, alsmede op een passende bedrijfsvoering. Ontwikkelingen in dit spoor kunnen ook leiden tot het inzicht dat er ook na de afronding van de personele reorganisatie in spoor 1 nog organisatiewijzigingen noodzakelijk zijn. Ook bij deze organisatiewijzigingen wordt op de gebruikelijke wijze in gezamenlijkheid bezien of sprake is van een reorganisatie, in lijn zoals hieronder beschreven.

In de volgende paragrafen wordt op hoofdlijnen uiteengezet wat binnen spoor 2B de organisatorische implicaties zijn en wat de ambities zijn ten aanzien van verbetering van het leiderschap en de werkcultuur. In hoofdstuk 4 wordt dit vertaald naar de opgaven die uit de aanbevelingen van de commissie Schneiders voortvloeien.

2.3.2.1 Doorontwikkeling van de organisatie

Bij de start van spoor 2B is de huidige Landelijke Eenheid gesplitst in twee nieuwe, zelfstandig werkende landelijke eenheden. De opbrengst van hetgeen in de voorafgaande fase is ontwikkeld en ontworpen wordt in de nieuwe eenheden geïmplementeerd, toegepast en gerealiseerd, met dien verstande dat de ontwikkeling van het vak en daarmee van werkwijzen en werkconcepten een voortdurend proces is. Dit onderstreept de adaptiviteit en wendbaarheid van de nieuwe landelijke eenheden. Vanzelfsprekend zijn er verschillen tussen de beide nieuwe eenheden, maar voor nu wordt de realisatie-aanpak generiek beschreven voor beide eenheden.

Op hoofdlijnen gelden voor de fase van realisatie en implementatie de volgende uitgangspunten:

- De nieuwe eenheidsleidingen dragen volledige resultaatverantwoordelijkheid voor de twee nieuw ontstane eenheden.
- De leidinggevenden onder de eenheidsleiding worden benoemd. Dit gebeurt op basis van de ontworpen hoofdstructuur (van organisatie en besturing) en de bijpassende structuur van leiding. In het ontwerp van de nieuwe eenheden worden leidinggevende functies vanaf het niveau van teamchef aangemerkt als sleutelfuncties. Dat biedt de mogelijkheid van gerichte werving, selectie en benoeming voor de invulling van deze functies, aan de hand van het leiderschapsprofiel.
- Er bestaat een generieke managementverantwoordelijkheid voor de aansturing van de eenheid. Dit geldt zowel voor de going concern (de operatie), voor de bedrijfsvoering als voor de organisatieontwikkeling.
- In het kader van dit transitieplan wordt vooral ingegaan op de specifieke aanbevelingen van de commissie Schneiders; dat laat onverlet dat ook andere/andersoortige ontwikkelingen impact kunnen hebben op (de ontwikkeling van) de organisatie.
- De versterking van leiderschap en cultuur wordt voortgezet (zie paragraaf 2.3.2.2).
- Het concept datagedreven werken wordt verder voorbereid en geïmplementeerd.
- De verbetering van de ondersteuning op het gebied van bedrijfsvoering wordt verder geïmplementeerd.
- Op basis van het ontwerp van organisatie en besturing vinden de noodzakelijke organisatorische aanpassingen plaats in (organisatieonderdelen binnen) de eenheden.
- Als binnen een specifiek organisatieonderdeel onderbouwd wel een organisatiewijziging nodig is, dan is er sprake van een nieuwe reorganisatie voor dat organisatieonderdeel. Hierover volgt vervolgens nader overleg met de vakbonden en de medezeggenschap.
- Daar waar nodig wordt, in aanvulling op de slag die in spoor 1 gemaakt is, een verdere verbetering van de span of care gerealiseerd.
- Een op doorontwikkeling gericht opleidingsplan wordt geïmplementeerd en uitgevoerd.
- De inrichting van een nieuwe WOD en B&B (voor zover nog niet gerealiseerd binnen spoor 1) wordt voltooid.

De planning voor de fase van realisatie en implementatie is gericht op een looptijd van 1 januari 2024 tot 1 januari 2026 (afhankelijk van tijdige besluitvorming over c.q. vaststelling van het korpstransitieplan en tijdige afronding van spoor 1).

Reorganisatie in spoor 2B
(Deel-)reorganisaties in deze fase worden uitgevoerd in overleg met de ondernemingsraad en de vakbonden. De beheersbaarheid van het proces is van belang. Het Handelingskader voor Organisatieontwikkeling wordt gehanteerd. Reorganisaties worden gebaseerd op Barp en LSS.

2.3.2.2 Doorontwikkeling van leiderschap en werkcultuur

Ontwikkelgerichte versterking leiderschap – leiderschapsprogramma
In spoor 1 is voorzien in het opstellen van een leiderschapsprofiel, het op persoonlijk niveau in kaart brengen van competenties, talenten en drijfveren, de bespreking in R&O-gesprekken en is de schouw van de zittende leidinggevenden gestart. Dit wordt geborgd in een leiderschapsprogramma.

Belangrijk is de collectieve analyse van de R&O-gesprekken, ontwikkelingsassessments, 360 graden feedbackscans en insight-scans. Deze analyse moet inzicht geven in de vraag op welke vlakken het collectief van leidinggevenden verder ontwikkeld dient te worden. Op basis van deze analyse wordt een doorlopend leiderschapsprogramma ontwikkeld voor leidinggevenden van de Landelijke Eenheden. Het programma omvat generieke, verplichte onderdelen gericht op de basisvaardigheden die we van elk van onze leidinggevenden verwachten. Daarnaast biedt het programma ruimte voor individueel maatwerk met een aanvullend aanbod van ontwikkelinterventies, inclusief coaching on the job en intervisie. De uitkomsten van de schouw geven hierbij richting. Het ontwikkelprogramma is ook gericht op nieuwe leidinggevenden en helpt hen effectief te landen in de Landelijke Eenheden. Methodisch maken we zoveel mogelijk gebruik van ‘school maken in de praktijk’: het leren van en met elkaar in en van onze dagelijkse werkpraktijk. Voor de ontwikkeling van dit programma wordt gebruik gemaakt van externe adviseurs en worden ook ervaringen van andere veiligheidsorganisaties benut.

Ontwikkelgerichte verbetering werkcultuur – cultuurprogramma
Zoals in paragraaf 2.2.2 is beschreven start de verbetering van de werkcultuur direct bij aanvang van spoor 1, resulterend in een doorlopend cultuurprogramma. De leidinggevenden zijn een belangrijke schakel in het cultuurprogramma. Filosofie is dat leidinggevenden integraal verantwoordelijk zijn, dus ook (mede-)verantwoordelijk zijn voor het welslagen van het cultuurprogramma binnen hun domein. Vanzelfsprekend worden leidinggevenden hiertoe voorbereid en daar waar nodig ondersteund door in- en externe verandercoaches.

Het is essentieel dat er in het voortraject goed wordt gecommuniceerd naar medewerkers over de inhoud en de impact van de transitie. Nauwe betrokkenheid bij de vormgeving en uitvoering van de cultuurbeïnvloeding helpt bij de veranderbereidheid. We geven hieraan invulling met een ontwikkelaanbod voor alle medewerkers waarbij de verbinding met het vakmanschap centraal staat. We maken zoals hierboven beschreven expliciet wat we onder (on)gewenst gedrag verstaan. Door dit te concretiseren en aan het werk te verbinden, wordt de gewenste verandering langzaam realiteit. Dit doen we in het licht van onze taak, ons vak en onze professionaliteit. Het voeren van teamgesprekken over ‘medewerkerschap’ en ‘teamlidschap’ draagt bij aan het bespreekbaar maken van gewenst en ongewenst gedrag en om taal te geven aan belangrijke pijlers als vakontwikkeling, sociale veiligheid en inclusiviteit. Dit zelfonderzoek zal op momenten pijnlijk zijn. Het is echter essentieel om tot veranderd gedrag te komen. Alleen door woorden te geven aan disfunctioneel of ronduit schadelijk gedrag kunnen we ons er als collectief toe verhouden. Dit kan zowel gaan over situaties uit het recente verleden als over gedrag dat we in het hier en nu in onze organisatie zien. Want de patronen en omgangsvormen die in de loop der jaren zijn opgebouwd, zijn niet als vanzelf veranderd.

Cultuurbeïnvloeding is een proces dat jaren vergt en om consistentie vraagt om (voelbare) resultaten te oogsten. Op gezette tijden monitoren we hoe de ontwikkeling van de werkcultuur verloopt. We vragen interne en externe experts hierbij te helpen. Een actiegerichte onderzoeksmethode is hierbij passend: de uitkomsten hiervan dragen bij aan het inzetten van passende methodieken per fase/team.

Instappen en uitstappen
Het leiderschaps- en cultuurtraject doet een stevig appel op de leidinggevenden. Zij zullen moeten voorgaan in de beweging en de nieuwe cultuur moeten voorleven. Vandaar dat leidinggevenden hulpmiddelen aangereikt krijgen om te reflecteren op hun functioneren en hun motivatie. Zittende leiders die zelf constateren dat ze niet, of tijdelijk niet, mee kunnen of willen in de beweging, kunnen op steun rekenen. In goed overleg wordt naar een passende oplossing gezocht. Met primair als uitgangspunt een oplossing binnen de landelijke eenheden of binnen de politieorganisatie. Daarnaast is het voor een continu adequate bemensing van de leidinggevende posities cruciaal,

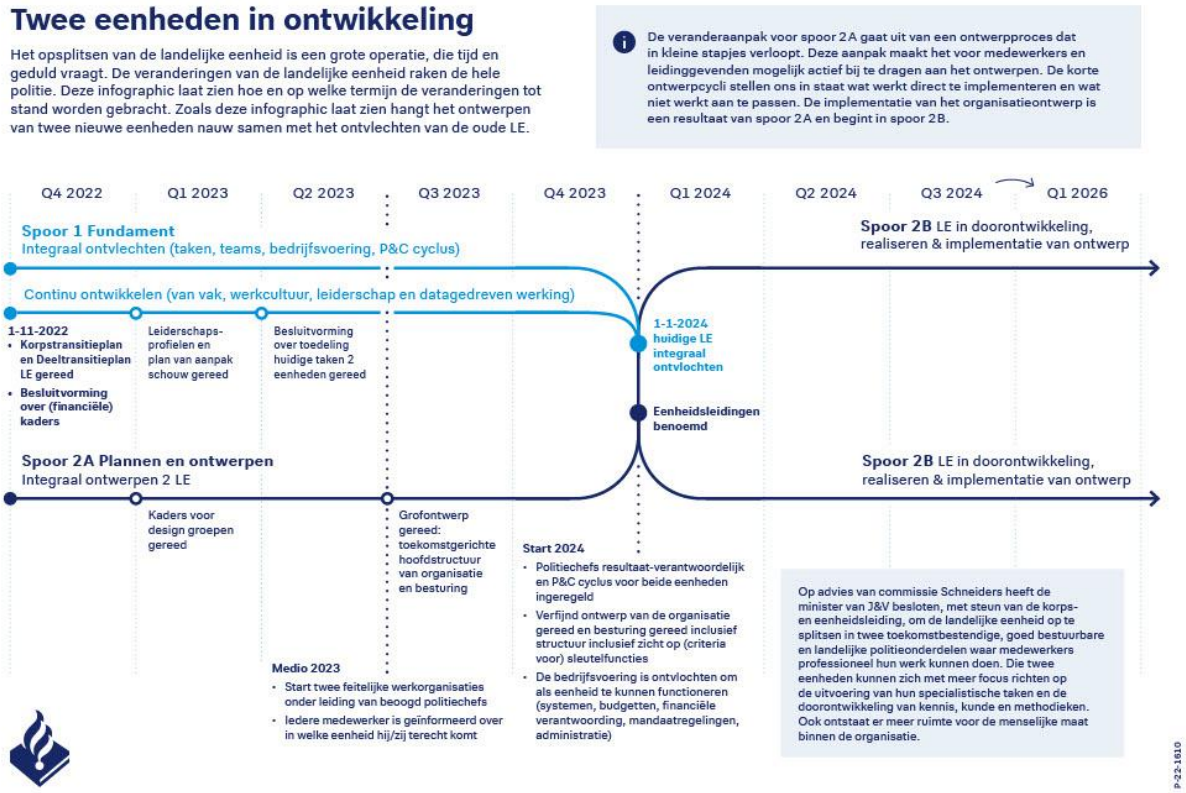
dat talent voortdurend wordt gescout, gespot en gestimuleerd. Medewerkers met ambitie voor leidinggeven worden door hun leidinggevende uitgenodigd hun ambities kenbaar te maken. Zij worden besproken in de MD-schouw.

Randvoorwaarden

De uitvoering van een leiderschaps- en cultuurprogramma blijkt in de praktijk vaak lastig. Vandaar dat van belang is om in een aantal randvoorwaarden te voorzien. Daarbij kan gedacht worden aan het periodiek uitvoeren van een medewerkers- of weerbaarheidsonderzoek, een dashboard voor het monitoren van de ontwikkeling van het programma, een vorm van externe reflectie en het stellen van beleidskaders. Bij het ontwerp van het leiderschaps- en cultuurprogramma worden deze randvoorwaarden geconcretiseerd.

2.4 Infographic

Ter afsluiting van dit hoofdstuk over de veranderstrategie geeft onderstaande infographic een visuele weergave van de aanpak en planning.



3. Uitwerking Spoor 1 (fundament voor doorontwikkelen)

3.1. Inleiding

De in voorgaand hoofdstuk beschreven sporen worden in de hoofdstukken 3 (spoor 1) en 4 (spoor 2) verder uitgewerkt. De uitwerking vindt plaats langs zeven transitielijnen. Deze transitielijnen corresponderen met de thematische ordening die de commissie Schneiders in haar eindadvies hanteert bij de opsomming van haar twintig aanbevelingen. Voor elke transitielijn is aangegeven, welke aanbevelingen daarbinnen worden uitgewerkt. De uitwerking van de aanbevelingen is schematisch vertaald naar opgaven en (ondersteunende) taken, met bijbehorende planning[5] en toebedeeld eigenaarschap en inclusief – waar relevant – de rol en verantwoordelijkheid van de medezeggenschap en/of de vakorganisaties.

Dit resulteert in de volgende transitielijnen:

Transitielijn 1. Organisatie-inrichting (splitsing)
Transitielijn 2. Verdieping organisatie (ontwerp en inrichting)
Transitielijn 3. Besturing en governance
Transitielijn 4. Werkcultuur
Transitielijn 5. Leiderschap
Transitielijn 6. Bedrijfsvoering
Transitielijn 7. Datagedreven werken

3.2. Opvolging aanbevelingen binnen transitielijn 1

Het eerste spoor van de transitie richt zich op het leggen van een fundament voor de doorontwikkeling van de twee nieuwe landelijke eenheden. Dit krijgt vorm door het splitsen van de huidige Landelijke Eenheid in twee nieuwe eenheden en door de eerste maatregelen om het leiderschap en de werkcultuur te versterken.

De splitsing van de Landelijke Eenheid geschiedt door een herordening van organieke delen, waarmee iedere medewerker direct in één van de eenheden belandt. Dit betekent dat medewerkers op basis van hun huidige LFNP-functie, plaats tewerkstelling en team administratief worden verplaatst zonder (of met zo min mogelijk) personele gevolgen: van een OE code in de huidige Landelijke Eenheid naar een nieuwe OE code in één van de twee nieuwe landelijke eenheden[6]. Medewerkers volgen hun werk en team in één van beide eenheden.

Ter versterking van het leiderschap wordt gericht, in de meest kwetsbare onderdelen, de span of care verdicht. Daarnaast worden de eerste maatregelen voor de versterking van de kwaliteit van het leiderschap (zoals het beschrijven van het leiderschapsprofiel, het in kaart brengen van competenties en het schouwen van de leidinggevenden) getroffen en wordt waar dat nodig is gericht aan de werkcultuur gewerkt. Tot slot wordt vanaf het begin van de transitie gewerkt aan versterking van datagedreven werken, een passende bedrijfsvoering en aan vakontwikkeling.

Hoofdstuk 3 werkt de opgaven binnen spoor 1 uit, die verband houden met de splitsing (transitielijn 1). Ofschoon zowel in spoor 1 als in spoor 2 opgaven op het gebied van werkcultuur, leiderschap, bedrijfsvoering en datagedreven werken geformuleerd zijn, wordt omwille van de leesbaarheid de uitwerking van deze transitielijnen integraal beschreven in hoofdstuk 4, respectievelijk in de transitielijnen 4, 5, 6 en 7. Hoofdstuk 4 behandelt ook de opgaven uit transitielijnen 2 en 3.

[5] Hoofdstuk 7 (Roadmap) bevat een overzicht van alle opgaven en planning.
[6] Nota bene: zoals eerder gemeld is bijzondere aandacht nodig voor DLIO en DSO (waar de breuklijn door de dienst gaat) en voor de staf.

Transitielijn 1: organisatie-inrichting (splitsing)
Opvolging van aanbevelingen 1, 2 en 5
1: Vorm de LE om naar een eenheid voor landelijke operaties en expertise en een eenheid voor landelijke opsporing (*NB: aanbeveling aan de minister*). # 2: Geef beide landelijke eenheden een zwaardere (passende) topstructuur (*NB: aanbeveling aan de minister*) # 5: Adviseer de minister over de vormgeving van beide nieuwe eenheden.

	Opgaven bij aanbeveling # 1

Het korps concipieert de wenselijke vormgeving en inrichting van de twee nieuwe landelijke eenheden door herordening van bestaande organisatieonderdelen ***as is*** naar een eenheid voor landelijke operaties en expertise en een eenheid voor landelijke opsporing. Om de splitsing van de huidige landelijk eenheid snel en zo eenvoudig mogelijk te kunnen realiseren worden complete diensten, afdelingen en/of teams met behoud van formatieplaatsen en bezetting aan één van de twee nieuwe landelijke eenheden toebedeeld. In dit verband is nadrukkelijk aandacht nodig voor de verwerking van de afgeschermde en heimelijke teams en taken in de bedrijfsvoeringssystemen.

De eenheidsleiding, de staf en capaciteitsmanagement worden niet verdeeld maar in beide eenheden ingericht. Voor de DSO en DLIO is bijzondere aandacht geboden, met het oog op hun verbinding naar beide nieuwe landelijke eenheden. Hier is sprake van een breuklijn door de dienst en mogelijk door afdelingen of teams. Ook is specifieke aandacht nodig voor de lopende verandertrajecten waarover reeds besluitvorming heeft plaatsgevonden: WOD en B&B. Deze zullen als onderdeel van de *as is*-situatie meegenomen worden in het traject van splitsing.

De splitsing vormt de basis voor het verdelen van de huidige taken, teams, middelen en budgetten over beide nieuwe landelijke eenheden, met inachtneming van huidige budgetten, reeds toegekende/lopende claims en bestedingsplannen.

De commissie Schneiders is van mening dat – naast de splitsing van de Landelijke Eenheid in twee nieuwe eenheden – ingrepen op het vlak van werkcultuur en leiderschap hoge prioriteit moeten krijgen. Hiermee ontstaat voor beide eenheden de basis voor verdere doorontwikkeling van kennis, kunde en methoden vanuit het vak. Binnen deze transitielijn betekent dit, dat reeds in spoor 1 wordt gewerkt aan verkleining van de span of care van leidinggevenden, vooralsnog primair op de meest kwetsbare onderdelen.

Opgavegerichte samenwerking in de Bouwplaats
Ten behoeve van de realisatie van spoor 1 vindt met ingang van september 2022 opgavegerichte samenwerking plaats tussen specialisten van PDC, Staf KL, PA en de LE binnen een zogenaamde 'Bouwplaats Landelijke Eenheid'. Onder de vlag van deze bouwplaats functioneert een integrale splitsingstafel, gericht op het samen realiseren van de organisatorische en administratieve ontvlechting en het opknippen per 1 januari 2024. De tafel wordt voorgezeten vanuit het transitieteam Landelijke Eenheid. Op deze tafel worden ook resultaatverantwoordelijkheden in het proces gedefinieerd en gecontracteerd.

Gelet op het feit dat medezeggenschap de zeggenschap volgt, wordt voor beide nieuwe eenheden een ondernemingsraad ingesteld, met daaraan gerelateerd ook een herverdeling van de vertegenwoordiging van de eenheden in de COR. De voorbereiding hiervoor (inclusief verkiezingen) maakt deel uit van Spoor 1.

Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Aanwijzen twee beoogd politiechefs door de korpschef i.a.m. minister.	Korpschef	In Q4-2022
Selecteren en aanwijzen passende leden eenheidsleiding.	Korpschef	In Q4-2023
Voorbereiden transitie van de medezeggenschap (nationaal en Landelijke Eenheden), inclusief verkiezingen voor twee ondernemingsraden van de LE.	OR LE	Q4 2022 voorbereidingen. Q2 2023 Proces en tijdlijn verkiezingen OR bekend.
Opstellen van een voorstel voor verdeling taken, teams en budget tussen beide nieuwe landelijke eenheden, met hierbij nadrukkelijk aandacht voor B&B, en de afgeschermde en heimelijke teams en taken in de bedrijfsvoeringssystemen.	LE i.s.m. Staf KL en PDC	In Q4-2022 is het voorstel gereed voor besluit-vorming en 1 maart 2023 definitieve besluitvorming.

Ontwerpen en inrichten van een nieuwe OE-codering voor beide nieuwe eenheden in samenwerking met de PDC/HR administratie, met nadrukkelijke aandacht voor de verwerking van afgeschermde en heimelijke teams in de bedrijfsvoeringssystemen.	PDC	In Q1-2023 is het ontwerp gereed voor besluit-vorming. In Q2 2023 is de codering gereed en ingevoerd.
Plaatsen van de medewerkers van de huidige landelijke eenheid in een van beide nieuwe landelijke eenheden.	LE i.s.m. PDC	In Q4-2023 zijn de medewerkers geplaatst.
Selectieve verdichting van de span of care.	LE	In Q4-2023 zijn de meest urgente onderdelen versterkt (in de bezetting).
Verwerken van de splitsing in de interne administratie van het korps.	PDC i.a.m. LE	In Q4-2023 zijn de interne administraties van het PDC ingericht conform splitsing.
Inrichten en organiseren van de monitoring en verantwoordingen van (de verandering in) taken, budget en bezetting via de reguliere 4-, 8- en 12-marap cyclus.	LE i.s.m. PDC	In Q4-2023 is de cyclus aangepast op splitsing.
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Samenstellen/bemensen van de (splitsingstafel) spoor 1, met experts van Staf KL, PA, PDC en LE.	LE i.s.m. PDC, Staf KL en PA	Per 8 september 2022 operationeel
Ontwerpen en realiseren van een passende span of care, met verdichting van de operationele leiding als resultaat, primair binnen de meest kwetsbare onderdelen.	LE i.s.m. SKL en PDC	Q4 2023
Toetsing relevant HRM-kader voor organisatieontwikkeling aan mogelijkheden voor realisatie beoogde splitsing en eventueel opstellen aanvullend kader, met specifieke aandacht voor de WOD (en B&B).	Staf KL	Q4 2022
Gebruikmaking van het Handboek Gemeentelijke herinrichting en de *'lesson's learned'* in eerdere trajecten.	PDC	Q4 2022
De LE dient zo spoedig mogelijk een definitieve lijst van taken zonder financiering vast te stellen, alsmede een voorstel hoe hiermee vervolgens om te gaan (wel/niet afstoten van taken, alternatief financieringsvoorstel etc.). Hierover dient vervolgens besluitvorming plaats te vinden.	Staf KL –, LE en PDC	Gereed (Q4-2022)
Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
Op basis van de contouren van het eindadvies van de commissie Schneiders en de beleidsreactie van de minister vindt besluitvorming over de precieze ontvlechting van de LE en de verdeling van de huidige LE taken tussen de twee nieuwe Landelijke Eenheden plaats door de politiechef van de LE met betrokkenheid van de medezeggenschap LE. De splitsing van de landelijke eenheid valt onder het zogenaamde primaat van de politiek, wat inhoudt dat op het besluit zelf, alsmede de daaraan inherente gevolgen, het formele adviesrecht van de WOR niet van toepassing is. Niettemin worden de COR en de bestaande OR van de landelijke eenheid zoveel mogelijk betrokken bij de transitie; hiermee wordt zoveel als mogelijk invulling en ruimte gegeven aan de medezeggenschap. Na splitsing van de landelijke eenheid worden nieuwe ondernemingsraden ingesteld, waardoor ook de COR wijzigt.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
Geen formele rol.		

	Opgaven bij aanbeveling # 2	
Waar de commissie spreekt van een topstructuur wordt na formele afstemming in de Transitieboard het begrip hoofdstructuur gehanteerd voor wat betreft dit Korpstransitieplan. In spoor 1 worden met ondersteuning van het Bureau MD Politietop voor beide eenheden beoogd politiechefs aangewezen. Vooruitlopend op de definitieve vormgeving van de eenheden en een daarbij passende inrichting van een hoofdstructuur worden ook leden van de eenheidsleiding aangewezen die – naast de verantwoordelijkheid voor going concern – belast worden met de rol van kwartiermaker voor hen toebedeelde taken, onderdelen en processen. In spoor 2 zal aan de hand van nadere inzichten ten aanzien van taken en verantwoordelijkheden alsmede de effecten van herziening van stelselvorming een definitief ontwerp worden gemaakt voor de inrichting van de hoofdstructuur (eenheidsleiding).		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Voorstel voor een passende hoofdstructuur (taakverdeling) voor beide nieuwe eenheden voorleggen aan de minister.	Korpschef i.a.m. PC LE	In Q2 2023
Definitieve benoeming twee politiechefs.	Minister	Q1-2024
Selectie en benoeming leden eenheidsleiding conform vastgestelde hoofdstructuur.	Korpschef / PC LE	Aanvang Q1-2024 zijn alle leden van de eenheidsleiding benoemd.
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Mogelijkheden voor inrichten passende (verzwaarde) hoofdstructuur toetsen aan de relevante HRM-kaders, in het bijzonder het LFNP.	Staf KL	PM
Tijdige realisatie van de doorontwikkeling van het LFNP-domein Leiding (ontwerp gereed Q4-2022).	Staf KL	PM
In gang zetten en begeleiden selectie- en benoemingsprocedure leden eenheidsleiding. Strategische top ligt volledig bij MD politietop met opdrachtgever KL.	Bureau MD Politie; na afstemming LE.	PM
Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
De ondernemingsraad heeft adviesrecht over de benoeming van haar bestuurders (artikel 30 WOR).		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
De vakorganisaties worden betrokken: bespreking in de Werkgroep LFNP + CGOP, mede n.a.v. de doorontwikkeling van het domein Leiding (LFNP).		

	Opgaven bij aanbeveling # 5	
Aan de hand van deze concept-vormgeving adviseert de korpschef de minister de bestaande Landelijke Eenheid te splitsen. Het departement bereidt een voorstel tot wijziging van het Besluit beheer politie (BBP) voor, waarna de formele wijzigingsprocedure voor aanpassing van het BBP kan worden gestart. De aanpassing van het BBP is niet randvoorwaardelijk voor het aanvangen van de uitvoering van de splitsing.		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Onderzoek naar benodigde aanpassing wet- en regelgeving.	Staf KL	Afgerond (25 augustus 2022)
Aanbieden van een voorstel voor wijziging van het Besluit beheer politie, als formele basis voor de organisatorische herschikking, aan de minister. NB: het departement draagt zorg voor wijziging van het Besluit beheer politie; deze treedt pas in werking na bespreking in het LOVP, de voorhang in Tweede en de Eerste Kamer, de verwerking van de reacties van beide Kamers, (de verwerking van) het advies van de Raad van State en publicatie. Daarmee wordt dit laatste tevens onderdeel van spoor 2A.	Korpschef	In Q1-2023 is het voorstel tot wijziging BBP bij de minister. Voltooiing van het wijzigingstraject BBP is afhankelijk van instem-ming 1e en 2e Kamer en behandeling in het LOVP (verwachting Q3-2023).
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Wijziging van het BBP vraagt om aanpassing van wetten waarin naar ‘de landelijke eenheid’ wordt verwezen (tevens onderdeel van spoor 2A).	Departement	Q4 2023

Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap
Geen formele rol t.a.v. wijziging BBP.
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties
Geen formele rol t.a.v. wijziging BBP.

4. Uitwerking Spoor 2 Doorontwikkelen van de nieuwe eenheden

4.1. Inleiding

Uitwerking van spoor 2 is overall gericht op de doorontwikkeling van de Landelijke Eenheid naar twee eigenstandige landelijke eenheden, met een herkenbare identiteit. Dit gebeurt in twee stappen: via planvorming en ontwerp van de beoogde opgaven en bijbehorende (ondersteunende) taken – hetgeen in tijd synchroon loopt met het leggen van het fundament in spoor 1 – volgt uiteindelijke realisatie en implementatie van de gewenste kwantitatieve en kwalitatieve veranderingen bij de twee nieuwe landelijke eenheden. Op deze wijze wordt er een duidelijke fasering aangebracht in de aanpak van beide.

4.2. Opvolging aanbevelingen (langs de transitielijnen 2 t/m 7)

Ook voor de uitwerking van spoor 2 geldt dat onderstaand schematisch de uitwerking van de verschillende opgaven is weergegeven. In spoor 2 komen opgaven aan de orde die passen binnen transitielijn 2 t/m 7. Per transitielijn worden opgaven verbonden aan daaraan gerelateerde aanbevelingen van de commissie Schneiders. De opgaven zijn uitgewerkt in specifieke (ondersteunende) taken met bijbehorende planning en het hieraan toebedeeld eigenaarschap.

Transitielijn 2: Verdieping organisatie-ontwerp en inrichting		
Opvolging van aanbevelingen 1, 5 en 8		
# 1: Vorm de LE om naar een eenheid voor landelijke operaties en expertise en een eenheid voor landelijke opsporing (*NB: aanbeveling aan de minister*). # 5: Adviseer de minister over de vormgeving van beide nieuwe eenheden. # 8: Onderzoek met ministerie, vakbonden en ondernemingsraden de mogelijkheden van flexibel organiseren.		
	Opgaven bij aanbeveling # 1	
Vanuit de startsituatie begint onder de verantwoordelijkheid van de politiechef Landelijke Eenheid het taakgericht ontwerpen en daarna (duurzaam flexibel) inrichten van de nieuwe eenheden met een herkenbare rol en onderscheidende identiteit. Met ruimte voor professionals en het vak en professionele en vakmatige ontwikkeling. En met behoud van het goede (er is geen sprake van een integraal herontwerp van de inrichting van onderdelen). Deze transitielijn is onlosmakelijk verbonden met de hieronder beschreven transitielijnen: de uitgangspunten voor datagedreven werken, een passende bedrijfsvoering en besturing, het realiseren van flexibiliteit en wendbaarheid, de effecten van de noodzakelijke versterking van het leiderschap en vakontwikkeling zijn als rode draden door het ontwerpproces vervlochten. De gedetailleerde veranderaanpak is uitgewerkt in het deeltransitieplan van de LE. Voor beide eenheden kan het verschillen hoe zij hiermee omgaan.		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Vanaf Q4-2022 begint het taakgericht ontwerpen (zgn. grofontwerp) van de twee nieuwe landelijke eenheden naar de gewenste organisatiestructuur (met eenheden als netwerk van teams). Met de daarbij passende (verandering in) personele samenstelling, structuur van leiderschap (span of care), effecten van stelselvorming en de benodigde bedrijfsvoering en dienstverlening (mandaat, autorisatie, dienstverlening, beleid, instrumenten, financiering). Het ontwerpen geschiedt taakgericht (met oog op de maatschappelijke dreigingen), van grof naar fijn en met optimale medewerkersparticipatie. Dit resulteert in een ontwerp voor de vormgeving en duurzaam flexibele inrichting van twee landelijke eenheden, met een passende organisatiestructuur (stabiliteitssysteem) als basis voor de definitieve plaatsing van medewerkers en een definitieve toekenning van budgetten, op basis van door het korps toegekende taken.	PC LE	Het grofontwerp incl. hoofdstructuur is gereed Q3 2023

Voorstel voor een passende hoofdstructuur (taakverdeling) voor beide nieuwe eenheden voorleggen aan de minister.	Korpschef i.a.m. PC LE	Q3 2023
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Eventuele personele gevolgen worden tijdig geïdentificeerd en opgelost. Indien nodig wordt naar maatwerkoplossingen gekeken (zie voorts #8).	Staf KL	Zodra de aanpak helder is wordt een planning gemaakt.
Het waar nodig, in aanvulling op de opgave in spoor 1, verder ontwerpen van een passende span of care, met verdichting van de (operationele) leiding als resultaat	LE i.s.m. Staf KL en PDC	PM
Het financieel kader van het herontwerp en toetsen aan de beschikbare financiering en verdere uitgangspunten (dit betreft de financiële doorrekening van de nieuwe eenheden en het vervullen van de toetsings- en adviesrol hierbij).	LE i.s.m. Staf KL en PDC	PM
Toetsen herontwerp op aspecten van financiële besturing & -control.	Staf KL i.a.m. PDC	PM
Herinrichting van de financiële systemen op de nieuwe inrichting van de Landelijke Eenheden. Dit betreft het aanpassen van de inrichting van de systemen Smartstream en VENA om voor de nieuwe Eenheden de plannings- & controlcyclus te kunnen uitvoeren.	PDC	Q3 2024
Inrichten van een passende formatie en bezetting van het PDC ter ondersteuning van de twee Landelijke Eenheden (bijvoorbeeld herontwerp van het team LAFA van het PDC als onderdeel van het herontwerpen van Werken onder Dekmantel en uitbreiding van o.a. de IV, FIN, FM en HRM dienstverleningsorganisatie voor de twee eenheden). *Note! Relatie met nieuwe arrangement van passende dienstverlening (Transitielijn 6, aanbeveling 10).*	PDC volgend aan ontwerpkeuzes LE	Planning LE volgend.
Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
Bij de verdieping komt onvermijdelijk het reorganisatiehoofdstuk uit het Barp in beeld en dan met name artikel 55j op grond waarvan de reorganisatie door tussenkomst van de minister wordt gemeld aan de commissie en de daarin vertegenwoordigde vakorganisaties. De betrokken ondernemingsraden (in ieder geval COR, OR LE en OR Bedrijfsvoering) worden tijdig (d.w.z. voor de bekendmaking van eventuele voorgenomen personele plaatsingsbesluiten) geïnformeerd.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
De rechtspositionele consequenties van de omvorming worden verkend. Waar nodig wordt naar maatoplossingen gekeken. Met de vakorganisaties wordt hierover in het CGOP gesproken als daar aanleiding voor is.		

	Opgaven bij aanbeveling # 5	
Aan de hand van het definitieve ontwerp adviseert de korpschef de minister de vormgeving en inrichting van de twee nieuwe landelijke eenheden vast te stellen. Het advies aan de minister omvat tevens een voorstel voor de nieuwe naamgeving van beide eenheden. Dit voorstel is met behulp van medewerkersparticipatie tot stand gekomen.		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Opstellen advies aan de minister voor definitieve vormgeving en inrichting van de twee nieuwe landelijke eenheden.	Korpschef	In Q2-2024 ligt het voorstel bij de minister
Opstarten traject met medewerkersparticipatie ten behoeve van naamgeving voor beide nieuwe eenheden.	PC LE	Q4 2022 start traject voor naamgeving en in Q1 2023 vindt besluitvorming over de naamgeving plaats.
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
N.v.t.		

Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
De naamgeving als zodanig valt volledig onder primaat van de politiek. Voor zover de naamgeving ook betrekking heeft op de inhoud van de nieuw te vormen onderdelen geldt wat daarover bij transitielijn 1 is vermeld.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
De vakorganisaties worden betrokken d.m.v. het CGOP, gelet op aanpassing van het BBP.		

	Opgaven bij aanbeveling # 8	
Op basis van inzicht in de gewenste organisatiebeweging en de personele gevolgen hiervan wordt met de medezeggenschap en de vakorganisaties instrumentarium gekozen en zo nodig aangevuld. Voor medewerkers in het algemeen en over de voorgenomen plaatsing van leidinggevenden in het bijzonder.		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Vanuit het Handelingskader voor Organisatieontwikkeling wordt – met gebruikmaking van de opbrengst uit het programma Politie in Beweging – een verkenning uitgevoerd van aanvullende mogelijkheden om flexibel om te gaan met de inrichting van de organisatie en de inzet van medewerkers. Dit betreft evenwel een eigenstandig traject buiten de transitie van de Landelijke Eenheid om.	Staf KL	N.n.t.b.
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Beschrijven welke P-kaders beschikbaar zijn voor medewerkers voor het al dan niet mee kunnen in de transitiebeweging.	Staf KL	Kaders zijn beschikbaar.
Omschrijving welke P-kaders (o.a. Handelingskader organisatieontwikkeling) beschikbaar zijn voor flexibel organiseren.	Staf KL	Loopt; m.b.t. het Handelingskader is een voorgenomen besluit in afwachting van advies van de COR.
Beschrijven welke financiële kaders beschikbaar zijn voor flexibel organiseren en welke aanvullende kaders ontwikkeld moeten worden. Dit houdt onder meer in: - Vergroten van het inzicht in de vaste personele lasten inclusief financieel kader; - Vaststellen van het financieel kader van de formatie; - In kaart brengen producten en diensten PDC (zodat daar kosten/budget aan gehangen kan worden), waarbij specifieke aandacht is voor de afgeschermde en heimelijke teams en taken; - Vergroten van het inzicht in de kosten van de producten en diensten van het PDC, waarbij specifieke aandacht is voor de afgeschermde en heimelijke teams en taken; - Genereren van inzicht in de integrale kosten voor operationele taken, waarbij specifieke aandacht is voor de afgeschermde en heimelijke teams en taken, en het vergroten van zeggenschap/mandaat; - Doorontwikkelen van inzichten in het informatiedashboard ter ondersteuning van lijnchefs.	Staf KL – F&C (+DoBB), en HRM, PDC	PM
Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
Ook hier is sprake van een reorganisatie waarop het reorganisatie hoofdstuk uit het Barp van toepassing is. De betreffende OR-en en de COR worden tijdig geïnformeerd.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
Het LSS is leidend. Eventuele afwijking hiervan wordt voorgelegd aan de vakorganisaties.		

Transitielijn 3: Besturing & governance
Opvolging van aanbevelingen 3, 4, 6 en 7
3: Richt een strategische overlegtafel in voor de landelijke eenheid opsporing (*NB: aanbeveling aan de minister*). # 4: Versterk het zicht van het LOVP op beide landelijke eenheden (*NB: aanbeveling aan de minister*). # 6: Beperk de invloed van portefeuillehouders op de doorontwikkeling van beide nieuwe eenheden *Note! voor deze versie van het korpstransitieplan wordt deze aanbeveling buiten beschouwing gelaten.* # 7: Stuur op samenwerking tussen de regionale en landelijke eenheden en op de doorontwikkeling van stelselvorming.

	Opgaven bij aanbeveling # 3	
Adviseer de minister hoe te komen tot de inrichting, samenstelling en werking van een strategische overlegtafel voor de landelijke eenheid opsporing. In het voorstel worden elementen als taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, agendavoering, planvorming (beleidsplan) en verantwoording (jaarverslag), alsmede de verbinding naar het LOVP geadresseerd. Meer specifiek, het is wenselijk dat het strategische beleid voor landelijke opsporing periodiek wordt geagendeerd voor het LOVP. Op basis hiervan wordt het LOVP in de gelegenheid gesteld haar zienswijze te geven op het ontwerp van het beleidsplan voor de landelijke opsporing. Uiteindelijk stellen de vertegenwoordigers van het Openbaar Ministerie aan de strategische beleidstafel het beleidsplan vast. Door een dergelijke insteek te kiezen wordt tevens tegemoet gekomen aan het belang van de burgemeesters, door tussenkomst van de Regioburgemeesters, door betrokkenen in staat te stellen hun zienswijze te geven over het beleid van de eenheid voor landelijke opsporing op het terrein van de aanpak van GOC en ondermijning. Tevens komt periodieke bespreking van het strategisch beleid van de eenheid voor landelijke opsporing tegemoet aan de behoefte van het openbaar bestuur om nauwer betrokken te worden. *Note! De bestaande governancestructuur voor de DSI blijft met de instelling van deze strategische overlegtafel ongemoeid.*		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
J&V initieert in afstemming met Staf KL (Bestuurszaken en Directie Operatien) de inrichting van een strategische overlegtafel opsporing. De Landelijke Eenheid draagt actief bij aan het ontwerp voor de werking van de strategische overlegtafel.	J&V i.a.m. Staf KL en de LE	In Q2-2023 ligt het advies bij de minister (timing i.o.m. J&V)
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
N.v.t.		
Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
Geen formele rol, de medezeggenschap wordt desgewenst informeel betrokken.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
Geen formele rol, de vakorganisaties worden desgewenst informeel betrokken.		

	Opgaven bij aanbeveling # 4	
In het LOVP moet de periodieke behandeling van (knelpunten in) taakuitvoering, beheer en beheersmatige ontwikkeling van beide nieuwe landelijke eenheden gestalte krijgen. Hierin wordt tevens de samenwerking tussen de landelijke en de regionale eenheden betrokken. De precieze invulling van een versterkt zicht op beide landelijke eenheden kan overigens door het LOVP zelf worden bepaald.		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
J&V draagt in afstemming met de Staf KL en de LE zorg voor het inrichten van een werkwijze om het zicht van het LOVP op de beide landelijke eenheden gestalte te geven. De samenwerking van de landelijke eenheden met de regionale eenheden zal jaarlijks worden besproken aan de hand van de beheerplannen voor de landelijke eenheden. Vooruitlopend op de splitsing wordt in de vergaderingen van het LOVP periodiek stilgestaan bij de transitie van de LE. Het ministerie voert het secretariaat van het LOVP.	DGPenV i.s.m. Staf KL en LE	Uiterlijk Q2-2023 ligt het advies bij de minister (timing i.o.m. J&V) Periodiek
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
N.v.t.		

Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
Daar waar het de samenwerking tussen de landelijke en de regionale eenheden betreft, komt (onder voorbehoud van politie primaat) het informele adviesrecht van de OR-en van de bij de samenwerking betrokken eenheden in beeld.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
Geen formele rol, de vakorganisaties worden desgewenst informeel betrokken.		

	Opgaven bij aanbeveling # 6	
Op basis van de evaluatie van het portefeuillemodel (april 2022) ontwikkelt het korps een herziene visie op de inrichting van beleidsontwikkeling binnen de organisatie. Hierbij wordt steeds rekening gehouden met een speciale taakstelling voor één van de landelijke eenheden. *Note! Op dit moment vinden er gesprekken plaats met intern betrokkenen in de korpsgremia over de eerste contouren van het toekomstige portefeuillestelsel (afspraak KLO 28 juni 2022). De verwachting is dat uiterlijk 1 januari 2023 een eerste uitwerking (contourennotitie) gereed zal zijn, die vervolgens de basis vormt voor de verdere uitwerking van deze aanbeveling. Derhalve kan niet eerder dan na 1 januari 2023 aan deze aanbeveling een verder opvolging c.q. uitwerking worden gegeven. Dit betekent dat in het voorliggende Korpstransitieplan deze aanbeveling niet wordt uitgewerkt.*		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
N.n.t.b.		
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Idem.		
Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
Idem.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
Idem.		

	Opgaven bij aanbeveling # 7	
Bij het ontwerpen en omvormen van de nieuwe landelijke eenheden is steeds de samenwerking tussen beide eenheden en met de regionale eenheden in beeld. Er wordt nader onderzocht voor welke taak stelselvorming in het korps gewenst is. De vorming van stelsels binnen de landelijke eenheden heeft impact op de taak en rol van de beide landelijke eenheden en hun positie ten opzichte van de regionale eenheden. De toekenning van regie en coördinatie, beleidsverantwoordelijkheid, kennis- en vakontwikkeling en innovatie aan de landelijke eenheden is van invloed op bestaande overlegstructuren binnen het korps en op de verdeling van budgetten. Stelselvorming en de uitoefening van coördinatie kan niet alleen afwijken van formele regelingen, maar kent ook een cultuurcomponent. Dit houdt o.a. in dat de coördinatierol met een samenwerkingsgerichte houding moet worden uitgeoefend.		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Het korps realiseert in samenspraak met de landelijke eenheden stelselvorming op expertise, coördinatie, regie en taken rond een aantal operationele werkprocessen. In dit beleid worden elementen als taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, beheersing en besturing geadresseerd. Nieuwe constructies moeten optimaal bijdragen aan de samenwerking tussen de landelijke en de regionale eenheden. *Note! Tijdpad is mede afhankelijk van # 6 (portefeuillestelsel).*	Staf KL i.s.m. de LE	PM
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Stelselvorming en de impact op samenwerking en overlegstructuren maken deel uit van de herziening van het portefeuillemodel (zie #6).	Staf KL	PM

Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
Daar waar het de samenwerking tussen de landelijke en regionale eenheden betreft, komt (onder voorbehoud van politiek primaat) het adviesrecht van de OR-en van de bij de samenwerking betrokken eenheden in beeld.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
Geen formele rol, de vakorganisaties worden desgewenst informeel betrokken.		

Transitielijn 4: Werkcultuur
Opvolging van aanbevelingen 9, 12, 13, 14 en 15
9: Stel beleid op voor personeel dat niet meekan in de cultuuromslag # 12: Formuleer (on) gewenst gedrag. # 13: Geef medewerkers de basis voor verandering en heroriëntatie # 14: Beoordeel leidinggevenden op hun bijdrage aan de noodzakelijke cultuuromslag. # 15: Zorg voor toegewijde ondersteuning voor het proces van cultuuromslag.

	Opgaven bij aanbeveling # 9	
Het korps stelt beleid vast voor personeel dat niet mee kan in de cultuuromslag.		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Samen met de medezeggenschap is beleid opgesteld voor medewerkers en leidinggevenden die niet mee kunnen of willen in de gewenste cultuurverbetering. Dit beleid biedt de landelijke eenheden handelingsperspectieven voor de betrokkenen, gericht op persoonlijke aandacht en nazorg, passend plaatsen, her-, om- en bijscholing. Met professional development (PD) voor de dieptespecialismen wordt duidelijk welke professionele eisen aan hoogwaardige expertise worden gesteld. Uitgangspunt blijft dat er voor iedere medewerker een plek is in de organisatie, hetzij binnen één van de beide landelijke eenheden, hetzij elders binnen het korps. Ook is doorgeleiding van werk naar werk buiten de organisatie mogelijk.	Staf KL	Q1-2023
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Beschrijf welke HRM-kaders beschikbaar zijn voor personeel dat niet mee kan met de cultuurverbetering en stel aan de hand daarvan een sociaal plan op.	Staf KL	Reeds bekend (Barp/ LSS)
Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
Geen formele rol, de medezeggenschap wordt informeel betrokken. Dit is een taak van het CGOP.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
Over rechtspositionele aspecten vindt afstemming met de vakorganisaties plaats. Het Barp en LSS zijn van toepassing.		

	Opgaven bij aanbeveling # 12	
Met medewerkersparticipatie wordt (on)gewenst gedrag expliciet gemaakt en beschreven. Voorbeelden hiervan zijn discriminatie, racisme, onfatsoenlijke omgangsvormen, gebrekkige omgang met kritiek en tegenspraak, pesten, het tegenwerken van collega's binnen en buiten, het eigen werkverband, niet samenwerkingsgerichte handelingen en niet-integer handelen. Op basis van een voorstel wordt inzichtelijk gemaakt wat hiervan de opbrengst is voor medewerkers, leidinggevenden en teams. Het gezamenlijk, met medewerkers en leidinggevenden, beschrijven van (on)gewenst gedrag vormt de basis voor een veilige en sociale werkomgeving. Leidinggevenden gaan hierin voorop en geven het goede voorbeeld. Fouten maken mag en ervan leren zeker.		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
In dialoog met medewerkers en leidinggevenden en met ondersteuning van coaches werken de landelijke eenheden een beschrijving uit van (on)gewenste gedrag, teamwaarden, werkcultuur en samenspel: eenheidsbreed (generiek) en specifiek voor taakgebieden daarbinnen. Met aandacht voor (niet) passend gedrag, weerbarstige patronen in de groep en onderliggende (vak)opvattingen en overtuigingen.	LE	Vanaf Q4-2022 wordt (on-) gewenst gedrag be-schreven. De opbrengst wordt in een doorlopend proces gebruikt bij het werken aan veilige en sociale teams. Realisatie en tempo zijn afhankelijk van (verander)

		capaciteit en beschikbaar gestelde middelen.
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Inzet van interne en externe deskundigen (veranderkundigen, coaches, trainers), mede om een objectieve (externe) blik, reflectie en tegenspraak toe te voegen.	PDC i.a.m. LE	Doorlopend vanaf Q2 – 2022. Volgend aan de LE planning.
Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
Voor zover een en ander raakt aan regelingen op het gebied van personeelsbeoordeling, arbeidsomstandigheden (met name gewenst gedrag op de werkvloer) heeft de betreffende OR instemmingsrecht.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
Hierover vindt afstemming met de vakorganisaties plaats.		

Opgaven bij aanbeveling # 13		
Zorg dat medewerkers en leidinggevenden zijn geïnformeerd over de doelen van de transitie en weten wat dit van hen vergt en wat er van hen wordt verwacht. Medewerkers ondersteunen bij het in de praktijk brengen van gedragsverandering. Hiertoe dienen zij de benodigde instrumenten te krijgen aangereikt, waarmee zij in een veilige omgeving kunnen oefenen, zodat zij zich een nieuwe wekwijze eigen kunnen maken. Hiertoe kunnen bijv. trainingen over nieuwe werkvormen worden verzorgd. Daarnaast kunnen ‘oefendagen’ worden georganiseerd om het geleerde onder supervisie en met de nodige ondersteuning in de praktijk te brengen.		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Medewerkers worden meegenomen in de logica van het (ontwerp)proces: de reden van opsplitsen, de doelen, wat we willen behouden, waar we afscheid van willen nemen en wat we willen ontwikkelen. Voor alle teams wordt, door het voeren van dialoog binnen de teams over wat ertoe doet, waar “moeite” ontstaat, wat wenselijk, mogelijk of nodig is, een teamanalyse gemaakt. Aan de hand van deze analyse wordt een aanpak op maat gemaakt, om passend gedrag in de groep te versterken / bekrachtigen en niet passend gedrag in de groep te begrenzen.	PC LE	Doorlopend vanaf Q4 2022 wordt voor elk team een teamanalyse en een aanpak op maat gemaakt. Medewerkers worden geïnformeerd, weten wat van hen wordt verwacht. Dit is de basis voor continue verbetering van werkcultuur. Realisatie en tempo afhankelijk van (verander) capaciteit en beschikbaar gestelde middelen.
Leidinggevenden voeren structureel R&O-gesprekken met de medewerkers. Het R&O-gesprek is de plek waar afspraken gemaakt worden en beoordeling plaatsvindt.	LE	Vanaf Q4-2022 voeren leidinggevenden door-lopend R&O-gesprekken.
Ter ondersteuning van de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden bij het in praktijk brengen van gedragsverandering, worden (externe) transitie-coaches ingezet, aanvullend op de ondersteuning door HRM (PDC), team-coaches (Staf LE) en het landelijke collectief van ontwikkelmethodieken.	LE	Ondersteuning wordt vanaf Q4-2022 beschikbaar voor teams.
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Experts van het PDC nemen deel aan de bouwplaats Werkcultuur van de landelijk eenheid en leveren daaruit volgende ondersteunende werkzaamheden.	PDC	Doorlopend
Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
De OR heeft instemmingsrecht betreffende m.b.t. de regelingen op het gebied van personeelsbeoordeling.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
Hierover vindt afstemming met de vakorganisaties plaats.		

	Opgaven bij aanbeveling # 14	
Deze opgaven zijn onlosmakelijk verbonden met het vraagstuk rondom leiderschap. In de uitwerking betekent dit dat alle zittende leidinggevenden op hun bijdrage aan de gewenste cultuuromslag worden beoordeeld. Belangrijk is dat daarbij het gehele leiderschap van de twee landelijke eenheden wordt ingericht op basis van nieuwe profielen. Het is aan te bevelen om de ervaring, de competenties en het gedrag van leidinggevenden aan te laten sluiten op de taken van het betreffende organisatieonderdeel en de mensen die daar werken. Leidinggevenden hebben een belangrijke voorbeeldrol en zijn cruciaal voor de realisatie van een sociaal veilige werkomgeving.		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Aan de hand van het nog uit te werken leiderschapsprofiel worden alle zittende leidinggevende geschouwd en getoetst. Daarnaast vindt tevens reflectie plaats op hun commitment voor de transitie, hun vermogen de transitie te realiseren en hun bijdrage aan de gewenste cultuur (*zie transitielijn 5 voor nadere uitwerking*).	LE	Alle leidinggevenden zijn uiterlijk op 1 juli 2024 geschouwd en werken van daar verder aan de ontwikkeling van hun leiderschap.
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Als input voor de schouw wordt gebruik gemaakt van instrumentarium als 360-gr feedback en ontwikkelassessments.	LE	Zie hiervoor.
Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
De OR heeft instemmingsrecht betreffende m.b.t. de regelingen op het gebied van personeelsbeoordeling.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
De vakorganisaties worden hierin meegenomen.		

	Opgaven bij aanbeveling # 15	
Ondersteun het proces van de cultuuromslag met (vrijgestelde) interne en externe capaciteit.		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Met inachtneming van de lijnverantwoordelijkheid van leidinggevenden worden ter ondersteuning (externe) transitiecoaches ingezet, aanvullend op de ondersteuning door HRM (PDC), teamcoaches (Staf LE) en het landelijke collectief van ontwikkelmethodieken.	LE	Start vanaf Q4-2022, tempo/realisatie is afhankelijk van beschikbare verander-capaciteit en budget.
Na een belangstellingsregistratie worden per dienst twee collega's ingezet als cultuurambassadeur: in samenwerking met Politie voor Iedereen vormen zij een netwerk dat bouwt aan het uitdragen van de gewenste cultuur en dat het leren van ervaringen over het bekrachtigen en begrenzen van (on)gewenst gedrag in eigen teams versterkt.	LE	Werving start in Q4-2022.
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Experts van het PDC nemen deel aan de bouwplaats Werkcultuur van de landelijk eenheid en leveren daaruit volgende ondersteunende werkzaamheden.	PDC	Doorlopend
Interne en externe experts monitoren op gezette tijden het meerjarige proces van de verbetering in werkcultuur (doorlopend ná de 1e transitiefase in 2e helft 2024) om de voortgang van de verbetering in beeld te kunnen brengen en daarvan te leren.	LE	
Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
Alle regelingen op het gebied van personeelsopleiding, -beoordeling en aanverwante zijn instemmingsplichtig bij de betreffende OR.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
Geen formele rol.		

Transitielijn 5: Leiderschap
Opvolging van aanbevelingen 16, 17 en 18
16: Formuleer passende leiderschapsprofielen. # 17: Maak de leiding meer divers. # 18: Schouw de huidige leidinggevenden.

	Opgaven bij aanbeveling # 16	
De Landelijke Eenheid formuleert (met medewerkersparticipatie) een passend, toekomstgericht leiderschapsprofiel, aansluitend op de korpsvisie op leiderschap. De inhoud dient alleen de aard van het werk te betreffen, maar ook passende karaktereigenschappen waaronder eigenschappen die nodig zijn om mensen in verandering te ondersteunen en/of een bepaald vakgebied goed aan te kunnen sturen. Gedacht kan worden aan leiderschapsprofielen die passen bij de 'doe-organisatie' van de politie met kenmerken als reflectievermogen, geëngageerd, waarderend voor medewerkers vaardig in het formuleren van een begrijpelijke visie van de professional, adaptief en vasthoudend tegelijkertijd, met voldoende afstand van de operatie maar tegelijkertijd betrokken. Voor alle leidinggevenden geldt dat zij sterk samenwerkingsgericht moeten zijn. De leiderschapsprofielen dienen ook een rol te spelen bij de leiderschapsontwikkeling en het leiderschapsonderwijs van de politie.		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Het met medewerkers uitwerken van een leiderschapsprofiel, opgebouwd met de vastgestelde grondtoon van leiderschap waaraan iedere LE-leidinggevende moet voldoen. Het leiderschapsprofiel wordt in spoor 2 specifiek gemaakt in de toepassing ervan naar team, context, tijd en taak. We zoeken politieleiders die betekenisvolle, professionele werkrelaties met medewerkers onderhouden en zorgen voor een veilig en prettig werkklimaat. Cultuurdragers die met hun gedrag laten zien hoe we willen werken en hoe we er voor elkaar willen zijn. Die laten zien wat gewenst gedrag is en naar voren stappen om ongewenst gedrag te begrenzen. Het kunnen begeleiden van medewerkers in de transitie én in de continue ontwikkeling van het vak is daarbij een belangrijk aspect. Dat geldt ook voor datagedreven werken: leidinggevenden moeten de waarde begrijpen van datagedreven werken en zich hieraan committeren, dit kunnen faciliteren en daarop kunnen sturen.	LE door middel van medewerkersparticipatie	Leiderschapsprofiel gereed Q1-2023. Profiel specifiek maken in de toepassing ervan naar team, context, tijd en taak uiterlijk 1 juli 2024
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Experts van het PDC nemen deel aan de bouwplaats Leiderschap van de landelijk eenheid en bieden ondersteunende werkzaamheden.	PDC	Doorlopend
Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
De OR heeft adviesrecht i.v.m. betrokkenheid bij de benoeming van bestuurders.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
Geen formele rol.		

	Opgaven bij aanbeveling # 17	
De landelijke eenheden investeren in diversiteit (individueel en op team niveau) van het leiderschap. Dit betekent dat het in de rede ligt dat niet voor alle leiderschapsposities de beste kandidaten uit de politieorganisatie komen. Hoog-specialistisch politiewerk wordt idealiter aangestuurd door politiemensen met de benodigde kennis en ervaring, maar het is voorstelbaar dat andere organisatieonderdelen beter kunnen worden aangestuurd door leiding die van buiten de politieorganisatie wordt geworven. Op basis van de opgave wordt bezien welke balans en diversiteit in (management)teams nodig is.		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Toepassing van het leiderschapsprofiel vanaf de start van de transitie bij iedere vacature van leidinggevenden, met	LE	Per Q3-2024 zijn 'meer complementaire en divers

beleidsruimte voor benoemingen door de politiechef, gericht op het meer divers maken van de leiding en versterken van de complementariteit van managementteams. Ook het bemensen van de (passende) hoofdstructuur geschiedt met inachtneming van deze profielen.		samengestelde managementteams in werking.
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
De Staf KL – HRM verkent mogelijkheden om leidinggevenden van buiten te halen met een verkort opleidingstraject en met een ESI- aanstellingsgrond.	Staf KL – en Politieacademie	Dit is nog in verkennende fase en nog niet besproken met bonden (aandachtspunt).
Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
De OR heeft instemmingsrecht.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
Geen formele rol.		

	Opgaven bij aanbeveling # 18	
De landelijke eenheid schouwt met behulp van externe expertise alle huidige leidinggevenden om te kijken of zij passen in het leiderschapsprofiel, op hun vermogen de transitie te realiseren en op hun bijdrage aan de gewenste cultuur. Meer specifiek, het uitdragen van de noodzakelijke cultuuromslag met passende aandacht voor het personeelswelzijn en de menselijke maat, vormt een kernopgave voor elke leidinggevende. Doelgroepen van de schouw zijn alle zittende lijnchefs en teamleiders / operationeel leidinggevenden. Met inachtneming van de criteria benoemd in het eindadvies van de commissie Schneiders (medewerkersparticipatie, inzet externe expertise, gebruik leiderschapsprofiel).		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Het schouwen met behulp van externe expertise van alle zittende leidinggevenden (tot en met de operationeel experts, circa 500) aan de hand van het leiderschapsprofiel. Daarnaast worden leidinggevenden beoordeeld op het vermogen de transitie te realiseren en op hun bijdrage aan de gewenste cultuur. De schouw is gericht op (zelf)reflectie en geeft richting aan de ontwikkeling van individuele leidinggevenden en aan de organisatie. Uitkomsten van de schouw worden geconcretiseerd in een ontwikkelplan. We spreken daarom ook wel over een MD-schouw (management development). Een transparante en objectieve schouw vraagt om externe expertise (product en advies). De schouw is niet vrijblijvend.	LE i.s.m. PDC	Alle leidinggevenden zijn uiterlijk 1 juli 2024 geschouwd.
De Landelijke Eenheid start een doorlopend leiderschapsprogramma met generieke, verplichte onderdelen (training/opleiding) voor elke leidinggevende (zoals een feedback training, R&O, 'het goede gesprek' en verzuim).	LE	Q1-2023 gaat het leiderschapsprogramma van start, voorts doorlopend.
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Ontwikkeling van instrumentarium voor uitvoering van de schouw. Beschikbaar stellen van (externe) expertise en ondersteuning.	PDC	Alle leidinggevenden zijn uiterlijk 1 juli 2024 geschouwd
Het waarborgen van voldoende opleidingscapaciteit voor de voorzienbare toename in behoefte aan leiderschaps-onderwijs. *Note! In KMTO-verband dient in het kader van "stabiliteit in toekenning" nog besluitvorming plaats te vinden over de vraag of de landelijke eenheden een hogere prioritering krijgen in de toekenning van opleidingsplaatsen.*	Politieacademie	N.t.b. (besluit KMT)

Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
De OR heeft instemmingsrecht bij regelingen op het gebied van personeelsbeoordeling.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
Met het oog op mogelijk rechtspositionele gevolgen worden de vakorganisaties meegenomen.		

Transitielijn 6: Bedrijfsvoering
Opvolging van aanbevelingen 10 en 11
10: Creëer stabiliteit in de toekenning van mensen en middelen aan de landelijke eenheden # 11: Verleen de leiding van de landelijke eenheden een groter mandaat.

	Opgaven bij aanbeveling # 10

De huidige financiering en bedrijfsmatige ondersteuning zijn niet passend bij de bijzondere, specialistische taak en positie van de landelijke eenheden. Vanuit deze taak starten veel ontwikkelingen bij de Landelijke Eenheden, die later landen in het gehele korps. Om wendbaar en snel in te kunnen spelen op veranderende veiligheidssituaties is behoefte aan meerjarige stabiele financiering.

Het korps werkt een plan uit voor categorisering van producten en diensten in de bedrijfsvoering aan de landelijke eenheden. Om recht te doen aan de bijzondere aard en specialistische taken van de twee landelijke eenheden, wordt onderscheid gemaakt in de verschillende soorten dienstverlening waar ze behoefte aan hebben. Zo kan beoordeeld worden voor welke dienstverlening de landelijke eenheden een bijzondere positie (toedeling) vereisen.

Differentiatie vindt plaats naar de mate waarin de dienstverlening verschilt van standaard dienstverlening die ook aan andere eenheden wordt geleverd. Op de bouwplaatsen wordt de categorisering verder uitgewerkt. Daarbij worden de ervaren knelpunten in de bedrijfsvoering qua mandatering, uitvoering, beleidskaders, instrumenten en financiering meegenomen. In de plannen die op de bouwplaatsen worden gemaakt, worden voorstellen verwerkt voor de reallocatie van formatie, middelen en financiering en deze worden in de lijn in de besluitvorming gebracht en vastgesteld. Dit leidt tot een nieuw arrangement voor (passende) dienstverlening aan de landelijke eenheden.

Het arrangement voor dienstverlening onderscheidt verschillende niveaus van dienstverlening (standaard, standaard-plus, maatwerk, afgeschermd en kritisch). In de laatste categorie bedrijfsvoering wordt vanuit de landelijke eenheden zelf voorzien.

Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Herinrichting van de wijze van financiering van de LE en maken van afspraken over bijzondere bijdragen, met aangepaste budgetkaders en een bijzondere positie in de interne verdeelmethodiek van financiën, sterkte en middelen, die recht doet aan de taak, aard en identiteit van de landelijke eenheden. Onder regie van de directie F&C wordt de planning & control cyclus aangepast op deze herinrichting.	Staf KL i.a.m. LE en PDC	Per Q4 2023 is een sluitende en stabiele meerjarige financiering van de landelijke eenheden, met passende ondersteuning, gerealiseerd.
Het ontwerpen van een nieuw arrangement voor passende dienstverlening aan de landelijke eenheden op basis van differentiatie in categorieën van producten en diensten, zoals in de opgave beschreven. Hierbij specifieke aandacht voor B&B, WOD en de afgeschermde heimelijke teams en taken.	PDC i.a.m. LE	Vanaf Q1-2024 vindt (indien spoor 2A daadwerkelijk is afgerond) de aanpassing van de bedrijfsmatige ondersteuning van de landelijke eenheden plaats conform het nieuwe arrangement. De volledige ophoging is eind Q4 2024 gerealiseerd m.u.v. IV die een langere doorlooptijd kent. Realisatie start zoals vastgesteld pas in spoor 2B. De volledige ophoging is als we de gestelde tijdlijn kunnen aanhouden eind Q4 2024 gerealiseerd m.u.v. IV die een langere doorlooptijd kent.

		NB: onder de voorwaarde dat er in Q4 2023 integrale overeenstemming en besluitvorming is op het nieuwe arrangement.
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Structurele versterking van de financiële- en bedrijfsvoering capaciteit (incl. de afgeschermde en heimelijke teams en taken) van het PDC op basis van het nieuwe arrangement van dienstverlening.	PDC i.s.m. LE	Q4 2024 zie voorwaarden hierboven.
Inzichtelijk maken van de kosten die het PDC maakt t.b.v. de bijzondere, maatwerk- en afgeschermde dienstverlening t.b.v. de LE. Dit start met het identificeren en inventariseren van de gewenste producten en diensten die het PDC aan de LE levert, zodat deze vervolgens passend kunnen worden gemaakt en kunnen worden voorzien van een (norm)tarief.	PDC i.s.m. LE	N.t.b.
Verwerking van de aanpassing van processen, systemen en bemensing in de planning & control cyclus.	PDC i.s.m. LE	N.t.b.
Ontwerpen van arbeidsvoorwaarden en mogelijk aanvullende (cao) afspraken omtrent toepassing van functieverblijfstermijnen voor medewerkers op specifieke functies.	Staf KL i.s.m. PDC en LE	Cao-afspraak hieromtrent reeds gemaakt in Cao 2022. Uitwerking verwacht uiterlijk 1 juli 2023.
Creëren van overzicht vanuit de LE (t.b.v. het nieuwe arrangement Dienstverlening) m.b.t. de benodigde IV-ondersteuning voor de landelijke eenheden incl. het middensegment (dienstverlening, benodigde IV-uren) ten behoeve van het vaststellen van passende formatie en bezetting incl. de afgeschermde en heimelijke teams en taken.	PDC i.s.m. LE	PM
Creëren van overzicht vanuit de LE in de benodigde dienstverlening op gebied van huisvesting, beveiliging, kleding & uitrusting en voer- en vaartuigen voor de landelijke eenheden, incl. de afgeschermde en heimelijke teams en taken.	PDC i.a.m. LE	PM
Onderzoeken van de impact van eventueel geprioriteerde toekenning van opleidingsplaatsen aan de landelijke eenheden op het VPO-behoeftestellingsproces (de opleidingen die de PA ieder jaar verzorgt, komen tot stand op basis van het jaarlijkse behoeftestellingsproces. In maart geeft het korps aan welke opleidingsbehoefte er is en in april geeft de PA aan welke opleidingen er gerealiseerd kunnen worden binnen de gestelde kaders. De opleidingsvraag van het korps, en relevante derden, overstijgt de capaciteit van de PA structureel, hierdoor kan de PA niet in alle opleidingsbehoeften voorzien. Wanneer "stabiliteit in de toekenning" inhoudt dat de Landelijke Eenheden een hogere prioritering krijgen in de toekenning van opleidingsplaatsen, zal dit een aanpassing van het recent door de korpsleiding herziene VPO-behoefte-stellingsproces tot gevolg hebben).	Politieacademie	PM
Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
De medezeggenschap heeft formeel geen adviesrecht (politiek primaat).		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
Geen formele rol voor de vakorganisaties; de vakorganisaties worden daarentegen wel formeel meegenomen.		

	Opgaven bij aanbeveling # 11	
De leiding van de landelijke eenheden (d.w.z. de politiechefs, hoofden bedrijfsvoering en Operatien) dient in de dagelijkse sturing op de bedrijfsmatige kaders voorzien te worden van de nodige eigen beslisruimte i.c. meer doorzettingskracht en beslissingsbevoegdheid, zodat zij de mogelijkheid hebben om opgavegericht mensen en middelen in te zetten, te prioriteren en keuzes te maken. Dit vergt een aanpassing van de mandaatregeling.		
Taken	Eigenaar	Resultaat en planning
De korpschef kent extra beslissingsbevoegdheid toe aan de leiding van de landelijke eenheden en verruimt daartoe het mandaat van de politiechefs.	KC	In Q4-2023 is het Mandaatbesluit aangepast en vastgesteld.
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
De Staf KL (Juridische Zaken) draagt zorg voor aanpassing van het Mandaatbesluit Politie 2021.	Staf KL – JZ	PM
Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
Er wordt geen adviesrol gezien voor de medezeggenschap v.w.b. het mandaatbesluit.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
Geen formele rol, de vakorganisaties worden informeel meegenomen.		

Transitielijn 7: Datagedreven werken
Opvolging van aanbevelingen 19 en 20
19: Stimuleer datagedreven werken in beide landelijke eenheden. # 20: Bouw één datawarehouse voor beide landelijke eenheden.

	Opgaven bij aanbeveling # 19	
De huidige veiligheidsdreigingen vragen om een fundamentele omwenteling naar datagedreven werken. Dit vergt naast aanpassingen in ICT (hardware en software) vooral een voortdurende ontwikkeling in een analytische en onderzoekende houding van medewerkers op juridisch, technisch en organisatorisch vlak, alsmede het vermogen tot samenwerking. Dit vraagt tevens om het initiëren van een goedwerkend datamanagement met een bijbehorend governancemodel (met het oog op hoog gerubriceerde (vertrouwelijke) data).		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Voortbouwend op de ervaringen binnen de Dienst Landelijke Recherche richt de landelijke eenheid een bouwplaats in met experts uit de operatie, het PDC en de Staf KL, waarbij in korte iteratiecycli wordt gewerkt aan doorontwikkeling van datagedreven werken en wat dit betekent voor het werk, de taken, de professionals en het vak. Ook het bedrijfsprocessen-model CSAE (collect, store, analyse, engage) wordt verder doorontwikkeld en geïmplementeerd in het werk. De ontwikkeling binnen de landelijke eenheden dient als hefboom voor de stimulering van datagedreven werken in het korps.	LE i.s.m. PDC en Staf KL	In Q1-2023 is de bouwplaats ingericht en begint het iteratieproces.
De impact op politieonderwijs- en onderzoek valt nu nog niet in detail vast te stellen. Wel is hier van belang dat meerdere onderzoeken uit het Onderzoeksprogramma van de PA 2022 – en van dat van Politie en Wetenschap – hierop betrekking hebben en dat bij de analyse van de impact ook de gerichte ondersteuning met praktijkgericht onderzoek meegenomen dient te worden	PA	PM
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Om datagedreven werken mogelijk te maken wordt gewerkt aan de ontwikkeling van één datawarehouse voor de landelijke eenheden, dat opgeschaald kan worden naar één landelijk dataplatform voor de gehele organisatie.	CIO, LE en PDC	In Q1 2023 is de bouwplaats ingericht en begint het iteratieproces.
Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
De medezeggenschap heeft adviesrecht (onder voorbehoud van politiek primaat) over grote investeringen.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
Geen formele rol, de vakorganisaties worden informeel meegenomen.		

	Opgaven bij aanbeveling # 20	
De commissie Schneiders adviseert de bouw van één datawarehouse voor de landelijke eenheden. Omdat de interactie van data niet beperkt is tot (binnen) de twee landelijke eenheden, maar juist ook met de regionale eenheden, dient de te bouwen voorziening schaalbaar te zijn naar landelijk niveau. Daarmee is in een later stadium doorontwikkeling mogelijk naar één logisch *dataplatform* voor de gehele politie, dat bestaat uit verschillende onderliggende technische datawarehouses (DWH's). Naast technische harmonisatie op infrastructuur is ook organisatorische harmonisatie randvoorwaardelijk (hoe willen we gaan werken), evenals het real time (in de operatie) kunnen werken met datasets. Het gaat om het kunnen verwerken van grote hoeveelheden data live in de operatie.		
Taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Voortbouwend op de bestaande THTC-warehouse (o.b.v. een expliciet mandaat hiervoor van de KL aan de CIO) wordt een datawarehouse voorziening voor de twee landelijke eenheden gerealiseerd. Het ontwerp en de architectuur worden zodanig ingericht, dat de voorziening op termijn schaalbaar is naar één landelijk dataplatform voor de gehele	CIO i.s.m. PDC en LE	In Q1-2023 is een implementatieplan gereed voor besluitvorming.

politie, waarbinnen aan onderdelen van de politieorganisatie individuele werkruimte geboden kan worden.		
De implementatiestrategie is erop gericht dat vóór het eind van 2023 sprake is van een merkbare versnelling en facilitering van datagedreven werken bij de landelijke eenheden.	CIO i.s.m. PDC en LE	In Q4-2023 is sprake van merkbare versnelling / versterking van data-gedreven werken bij de landelijke eenheden.
Ondersteunende/randvoorwaardelijke taken	Eigenaar	Resultaat en/of planning
Om op korte termijn keuzes te kunnen maken t.a.v. functionaliteit, techniek, organisatie en sturing wordt nog dit jaar een implementatieplan opgesteld. Daarin wordt aandacht besteed aan professionele inrichting van het beheer, logging/security, data-governance, et cetera. Voorts moet gekeken worden naar structurele financiering van het DWH voor de landelijke eenheden en het inrichten van een professionele ontwikkel- en beheer- organisatie bij de dienst IM+ICT van het PDC.	CIO	PM
Rol / verantwoordelijkheid medezeggenschap		
De medezeggenschap heeft adviesrecht (onder voorbehoud van politiek primaat) over grote investeringen.		
Rol / verantwoordelijkheid vakorganisaties		
Geen formele rol, de vakorganisaties worden informeel meegenomen.		

5. Financiën en financiering

5.1 Inleiding

Zoals in paragraaf 1.7 aangegeven heeft de minister structureel €20 mln. beschikbaar gesteld voor de Landelijke Eenheid, waaronder de opvolging van de adviezen van de commissie Schneiders. Daarbij worden, naast die van de commissie, ook de aanbevelingen uit de rapporten van de Inspectie J&V, de commissie Brouwer en het in het tussenadvies van de commissie Schneiders opgenomen rapport van Boin & De Graaf betrokken. Uit de rapporten van de commissie Brouwer vloeit een toezegging aan de Tweede Kamer ten bedrage van circa €3 mln. voort voor versterking van werken onder dekmantel (WOD). De minister heeft gevraagd aan te geven welke ambities wel en welke niet binnen deze €20 mln. gerealiseerd kunnen worden.

Daarnaast wordt nog een bedrag van €20 mln. structureel aan de politie toegekend, gerelateerd aan de versterking van de datagedreven aanpak van de ondermijningsproblematiek.

	Beschikbaar Jaarlijks	
Transitie LE: in twee eenheden		
Commissie Schneiders: aanbevelingen	**€**	**17,0**
WOD (toezegging aan de Tweede Kamer, Rapport Brouwer)	€	3,0
Subtotaal politiewerk	**€**	**20,0**
Ambitie: Aanpak ondermijnende criminaliteit		
Datagedreven werken	€	9,3
Versterken Landelijke Recherche (Rapport Boin & De Graaf)	€	10,7
Subtotaal politiewerk	**€**	**20,0**
Totaal	**€**	**40,0**

Tenslotte is een eenmalig bedrag van €55 mln. beschikbaar voor incidentele kosten ten behoeve van de transitie.

	Beschikbaar Eenmalig	
Transitie LE: in twee eenheden		
Commissie Schneiders: aanbevelingen	**€**	**50,9**
Ambitie: Aanpak ondermijnende criminaliteit		
Datagedreven werken	€	4,1
Totaal	**€**	**55,0**

Voor dekking van de incidentele kosten voor de uitvoering van de aanbevelingen van de commissie (€50,9 mln.) zijn geen additionele middelen noodzakelijk, dit omdat de structurele maatregelen een oploop in de tijd kennen waardoor ruimte ontstaat. De incidentele kosten voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit (€ 4,1 mln.) worden gedekt uit de bijdrage ondermijning.

Met de beschikbare €20 mln. voor de transitie van de Landelijke Eenheid wordt gebouwd aan het fundament van de organisatie. Om deze stap voldoende betekenisvol te maken, is meer nodig. Uit de opgestelde deeltransitieplannen blijkt dat het minimaal benodigde budget naar verwachting op termijn de beschikbare €20 mln. overstijgt. Naar huidig inzicht gaat het om een bedrag van circa €8 mln. vanaf 2025-2026. Op het moment dat duidelijk is wanneer er aanspraak gemaakt moet worden op deze middelen, committeert het korps zich om binnen de eigen begroting te herprioriteren. Hiermee wordt het korps en meer specifiek de Landelijke Eenheid en haar medewerkers het vertrouwen gegeven in een adequate en verantwoorde opvolging van de aanbevelingen. Dat laat onverlet, dat het geambieerde niveau van weerbaarheid en toekomstbestendigheid van de nieuwe landelijke eenheden – gegeven het beschikbare financieel kader – niet volledig kan worden gerealiseerd.

Onderstaande kasstroomtabel geeft inzicht in de uitgaven en de dekking tot het jaar 2027.

Kasstroom: Transitie LE twee eenheden	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Totaal
Uitgaven							
Incidentelekosten		€ 20,0	€ 18,4	€ 12,2	€ 0,3	€ -	€ **50,9**
Structurele kosten		€ 8,9	€ 16,3	€ 22,8	€ 28,5	€ 28,6	€ **104,9**
Totaal Uitgaven	€ -	€ **28,8**	€ **34,7**	€ **35,0**	€ **28,7**	€ **28,6**	€ **155,8**
Dekking							
Hermansgelden	€ 20,0	€ 20,0	€ 20,0	€ 20,0	€ 20,0	€ 20,0	€ **120,0**
Inzet korpsbegroting				€ 8,0	€ 8,0	€ 8,0	€ **24,0**
Onderbesteding bijzondere bijdrage 2022	€ 11,8						€ **11,8**
Totaal Dekking	€ **31,8**	€ **20,0**	€ **20,0**	€ **28,0**	€ **28,0**	€ 28,0	€ **155,8**
Saldo kasstroom	€ **31,8**	€ **-8,8**	€ **-14,7**	€ **-7,0**	€ **-0,7**	€ -0,6	€ **-0,0**

Dit hoofdstuk beschrijft verder hoe deze bedragen worden ingevuld en welke keuzes zijn gemaakt. Paragraaf 5.2 gaat in op de besteding van middelen ten behoeve van de opvolging van de aanbevelingen van de commissie Schneiders ten aanzien van de transitie. Paragraaf 5.3 beschrijft hoe de versterking van de aanpak van georganiseerde ondermijnende criminaliteit gestalte wordt gegeven. De scope van de maatregelen is gericht op het gewenste eindbeeld over vijf jaar.

5.2 Kosten en financiering realisatie transitie

Structurele bestedingen (exclusief ondermijning)

Voor opvolging van de aanbevelingen van de commissie Schneiders is structureel €20 mln. beschikbaar. Daarvan is €3 mln. bestemd voor versterking van de WOD. Daarmee resteert een bedrag van structureel €17 mln. voor de twintig aanbevelingen van de commissie.

Voor het leggen van het fundament en het zetten van een betekenisvolle stap wordt een aantal structurele verbeteringen in gang gezet. Deze maatregelen zijn erop gericht om na de splitsing twee gezonde, toekomstbestendige eenheden te realiseren. Om dit te bereiken wordt structureel geïnvesteerd in versterkingen op het gebied van leiderschap en werkcultuur, de zorg voor het welzijn van medewerkers, de verdichting van de span of care in de onderdelen waar dat het meest urgent is, in de verdere ontwikkeling van het vak, in een passende bedrijfsvoering voor de ondersteuning van de operationele processen en in het verbeteren van datagedreven werken.

Genoemde maatregelen worden in separate bestedingsplannen uitgewerkt en betreffen de volgende onderwerpen:

- Cultuur en leiderschap (€ 1 mln.)

De activiteiten op het gebied van cultuur en leiderschap zullen vooral eenmalige kosten betreffen (zie hieronder). Vanuit een cultuur- en leiderschapsprogramma zal daarbij een impuls gegeven worden om de gestelde aanbevelingen op te volgen. In structurele zin worden op het gebied van cultuur en leiderschap extra kosten voorzien voor het verzorgen en onderhouden van het leiderschapsprogramma. Daarnaast zullen extra stappen gezet worden op het gebied van management development.

- Span of care (€10 mln.)

Om invulling te geven aan de aanbevelingen of het gebied van verdichting van de span of care zal bij een groot aantal teams uitbreiding van het aantal leidinggevenden noodzakelijk zijn. In welke mate is daarbij sterk afhankelijk van de operationele taakstelling van de betreffende teams. Naast uitbreiding van het aantal leidinggevenden wordt ook uitbreiding van de HRM-bedrijfsvoering voorzien. Deze uitbreiding is noodzakelijk om de leidinggevenden in voldoende mate te ondersteunen.

- Splitsing en verzwaren topstructuur en bedrijfsmatige ondersteuning (€ 9 mln.)

Het betreft de uitbreiding met een extra eenheidsleiding alsook de aan de splitsing gerelateerde uitbreiding van de ondersteunende- en bedrijfsvoeringsfuncties bij zowel de Landelijke Eenheden alsook het PDC. Daarnaast is verdere versterking van de ondersteunende functies noodzakelijk om invulling te kunnen geven aan de gestelde aanbevelingen ten aanzien van besturing en governance.

- Passende bedrijfsvoering (€ 5 mln.)

Voor een belangrijk deel van haar activiteiten kan de Landelijke Eenheid in voldoende mate steunen op de standaard dienstverlening van het PDC. Echter, voor een deel zal passende bedrijfsvoering moeten worden georganiseerd om de operationele processen beter te ondersteunen. Dit betekent het inrichten/versterken van maatwerk dienstverlening (rondom LE-specifieke activiteiten), afgeschermde bedrijfsvoering (rondom heimelijk werken) en kritische bedrijfsvoering (rondom operationeel essentiële processen). De versterking heeft vooral betrekking op de activiteiten op het gebied van informatiehuishouding.

- Datagedreven werken (€ 1 mln.)

Binnen de gestelde ambitie op het gebied van de Aanpak van de Ondermijnende Criminaliteit is een structurele versterking (€ 9,3 mln. / 61 fte) van datagedreven werken voorzien. Aanvullend hierop wordt binnen de transitie rekening gehouden met de structurele kosten voor het onderhouden en actualiseren van een opleidings- en trainingsprogramma voor datagedreven werken (het ontwikkelen hiervan is opgenomen onder de eenmalige kosten). Ook wordt er ten aanzien van datagedreven werken rekening gehouden met verdere versterking van de IV-ondersteuning bij het PDC.

- Werken onder dekmantel (€ 3 mln.)

De jaarlijkse gelden voor WOD worden ingezet op de uitwerking van de toezegging aan de Kamer om direct werken onder dekmantel te versterken. Het betreft (1) uitbreiding van psychologen en begeleiders, (2) versterking van het aantal coördinatoren om daarmee de span of control te verkleinen en de span of care te verbeteren, (3) het inrichten van extra ondersteunende functies en (4) het inrichten van diverse functies ten behoeve van een operationeel kenniscentrum voor heimelijke inwinning.

Met bovenstaande activiteiten wordt zoals gezegd het fundament versterkt en een betekenisvolle stap gezet, echter kan niet volledig worden voorzien in de opvolging van alle inhoudelijke maatregelen zoals door de commissie Schneiders aanbevolen. Het budget is niet toereikend voor het realiseren van een volledig passende verdichting van de span of care zónder capaciteit te onttrekken aan de operatie, een volledig passende bedrijfsvoering (in het bijzonder op het gebied van HRM en IV), het uitvoeren van taken in het kader van nieuwe stelselvorming, het direct inrichten van toekomstbestendige staven (kwantitatief en kwalitatief) voor beide landelijke eenheden en een versnelde verandering van de personele samenstelling, gericht op het versterken van datagedreven werken in alle domeinen. Het gegeven dat dit gedeelte van de aanbevelingen (nog) niet kan worden gerealiseerd brengt risico's met zich mee, omdat oplossingen voor gesignaleerde knelpunten (deels) uitblijven.

<u>Incidentele bestedingen (exclusief ondermijning)</u>

Naast de structurele kosten worden in de eerste periode van de transitie ook eenmalige kosten gemaakt. Deze betreffen enerzijds de realisatie en begeleiding van de splitsing en anderzijds tijdelijke capaciteit om direct te starten met verbeteractiviteiten en ontwikkelprogramma's op het terrein van werkcultuur en leiderschap (mede door inzet van diverse begeleidingsteams met interne en externe deskundigheid).

Op hoofdlijnen gaat het om de volgende activiteiten en kosten:

- Begeleiding van de gehele transitie binnen de LE en PDC (€ 11 mln)

De reguliere werkzaamheden binnen de Landelijke Eenheid en het PDC gaan door tijdens de transitie. Dat betekent dat medewerkers die specifiek voor de uitvoering en begeleiding van de transitie moeten worden vrijgemaakt, moeten worden vervangen. De vrijgemaakte capaciteit wordt met backfill ingevuld. Daarnaast wordt ook externe capaciteit ingehuurd voor specifieke kennis om de transitie te begeleiden voeren. Ook gaat het om communicatie richting medewerkers om eenieder in een juiste manier mee te nemen in de transitie

- Cultuur en Leiderschap (€ 21 mln.)

Voor de uitvoering van de aanbevelingen 12, 13 en 15 worden supportteams ingericht bij de Landelijke Eenheid en het PDC, die zich richten op het uitwerken en ondersteunen van de benodigde cultuuromslag en de heroriëntatie op leiderschap voor alle medewerkers binnen de Landelijke Eenheid. De supportteams zijn actief gedurende de gehele transitie. Dit is een positief beproefd concept binnen de DLIO (traject 'DLIO in de steigers'). Er worden 10 supportteams ingezet gedurende de transitie (de huidige Landelijke Eenheid kent 8 diensten, in de nieuwe situatie 1 extra dienst Staf en team eenheidsleiding).

• Tot stand brengen splitsing in twee volwaardige eenheden met passende bedrijfsvoering (€ 13 mln.)

Het betreft het tot stand brengen van de (administratieve) splitsing en het inrichten van passende bedrijfsvoering door het PDC. Het knippen van de Landelijke Eenheid naar twee eenheden leidt tot éénmalige administratieve, IV-technische en organisatorisch aanpassingen die in de verwerking arbeidsintensief zijn. Hiervoor is tijdelijk extra capaciteit noodzakelijk. Het gaat om aanpassingen als personeelsadministratie, kantoorautomatisering en financiële administratie van o.a. organisatiecodes, afdelingscodes, historie en mandaten, die complex is vanwege de vertrouwelijke werkzaamheden die binnen de Landelijke Eenheid worden uitgevoerd (o.a. werken onder dekmantel).

• Werken onder dekmantel (€ 7 mln.)

Dit betreft een groot aantal knelpunten met betrekking tot de specifieke informatiehuishouding binnen de Dienst Specialistische Operaties, zoals geconstateerd in de rapportages van de commissie Brouwer. Deze knelpunten betroffen zowel de techniek, de samenhang van systemen, het beheer en de veiligheidsrisico's. In voorbereiding op het actieplan, dat een structurele oplossing biedt voor de problematiek, zijn incidentele bestedingen noodzakelijk voor inhuur van IV/ICT-expertise en de aanschaf van middelen.

5.3 Kosten en financiering versterking aanpak georganiseerde ondermijnende criminaliteit

Voor versterking van de datagedreven aanpak van de ondermijningsproblematiek is een bedrag van €20 mln. structureel aan de politie toegekend. Hiermee wordt uitvoering gegeven aan de aanbevelingen uit het rapport van Boin & De Graaf op dat terrein en de aanbevelingen van de commissie Schneiders omtrent de benodigde versterking van datagedreven werken op het gebied van ondermijning.

Door de Landelijke Eenheid zijn eerder voorstellen uitgewerkt om te voldoen aan de aanbevelingen uit de genoemde rapporten. Deze voorstellen zijn aangepast naar het beschikbare kader en uitgewerkt in een separaat bestedingsplan. Er wordt ingezet op het continueren en versterken van de interventieslagkracht door het inrichten van twee extra, flexibel in te zetten, opsporingsteams en de versterking van de afdeling Specialistische Ondersteuning van de Dienst Landelijke Recherche. Voor bevordering van het datagedreven werken binnen de landelijke eenheden wordt het datawarehouse versterkt met minimaal beheer. Voorts worden gedurende de transitie voor een bedrag van circa €4 mln tijdelijke kosten gemaakt. Deze worden gefinancierd vanuit het budget van €55 mln. zoals genoemd in de inleiding.

Genoemde maatregelen zijn in een separaat bestedingsplan uitgewerkt en betreffen de volgende onderwerpen:

• Versterking interventieslagkracht Landelijke Eenheid Opsporing (€10,7 mln.)

Het bestedingsplan ziet op versterking van de interventieslagkracht van de landelijke recherche en daarbinnen de aanpak van criminele machtsstructuren en de datagedreven ontwikkeling. Met deze investering, die zich vertaalt in een uitbreiding van 69 fte, worden de volgende doelstellingen gerealiseerd:

- Inrichting van twee flexibel in te zetten interventieteams.
- Inrichting van een nieuw cryptocommunicatieteam.
- Versterking van de afdeling Specialistische Ondersteuning.

Met deze versterkingen worden één á twee strafrechtelijke onderzoeken naar cryptocommunicatieplatformen per jaar opgewerkt, waarmee de Nederlandse politie koploper blijft bij de internationale aanpak van deze platformen.
Voorts wordt geïnvesteerd op het blijvend afbreken van criminele machtsstructuren die verantwoordelijk zijn voor excessief geweld, door opsporing en vervolging van sleutelfiguren binnen of gelieerd aan deze organisaties, in lijn met de agenda van de minister op de aanpak van zware georganiseerde criminaliteit. Ook is herstel van de aandacht voor andere geprioriteerde thema's uit de Veiligheidsagenda mogelijk. Zo kan Team High Tech Crime een sleutelrol blijven vervullen in hightechcrimebestrijding, kunnen de teams op verdovende middelen slagkracht behouden bij de aanpak van synthetische drugs en cocaïnehandel en kan de afdeling CTER zich blijven richten op de aanpak van terrorismebestrijding.

• Versterking datagedreven aanpak ondermijning (€9,3 mln.)

Met de volgende investeringen, die zich vertalen in een uitbreiding met 61 fte, wordt de versterking vormgegeven:

- Inrichting van een datawarehouse voor beide landelijke eenheden.
- Verrijking van 16 operationele teams met data- en digitaal specialisten.
- Versterking van de landelijke expertise.

- Verbreding van het bedrijfsprocessenmodel CSAE binnen de landelijke eenheden.

Bij deze versterkingen staat het bedrijfsprocessenmodel CSAE (Collect – Store – Analyze – Engage) centraal. Als communicerende vaten geeft dit model invulling aan de gedachte achter de Houtskoolschets Opsporing, te weten het volledig geïntegreerd werken van intelligence, tactiek en techniek. Hiermee wordt ook een blauwdruk gegenereerd voor datagedreven werken binnen de eenheden. Het vak en de inhoud staan centraal: bezien wordt wat er vanuit intelligence, tactiek en techniek nodig is aan versteviging.

Het zwaartepunt ligt daarbij op functies die de datagedreven aanpak van ondermijning maximaal faciliteren. De aanpak wordt verdicht (in plaats van verspreid). Door te verdichten, investeren we in 'scale-up' van een datagedreven landelijke opsporingseenheid. De 'scale-up' kan als vliegwiel dienen voor implementatie van CSAE bij andere diensten, die dan geen 'startups' meer hoeven zijn van datagedreven werken, maar 'early adapters'.

Met uitbreiding van het datawarehouse met 15 fte wordt data uit de LE-brede operatie beschikbaar gemaakt voor analyse en visualisatie. Alle diensten van de landelijke eenheden kunnen hier hun data kwijt en via een centraal punt (op de juiste juridische grondslagen) ook toegang krijgen tot de data. Het datawarehouse kan op termijn dienen als vliegwiel in een bredere IV-strategie.

De beide nieuw in te richten interventieteams worden vanuit een nieuw datagedreven ontworpen, door daarin de rollen van interventie- en publiek private samenwerkingsspecialist op te nemen. De tactische opsporingsfuncties worden minder zwaar bezet.

De slagkracht op datagedreven ondermijning wordt vergroot door een versterking van het aantal expertisefuncties op datascience. Deze expertise is inzetbaar voor alle diensten van de landelijke eenheden en voor de regionale eenheden. Zo verbreden we de toepassing van datascience binnen de politie.

Het nieuw cryptocommunicatieteam wordt ingezet voor ontsluiting van nieuwe databronnen en voor het uitleren en begeleiden van de datagedreven werkwijze, die gehanteerd wordt bij andere teams van de landelijke eenheden en elders binnen de politieorganisatie. Hierdoor ontstaat een win-win situatie, waarbij schaarse technische en specialistische capaciteit kan worden benut voor onderzoek en brede doorontwikkeling.

Alle 16 generieke teams worden versterkt met digitale- en dataspecialisten, wat een versnelling zal geven aan data-analyse (vanuit de onderschepte cryptodata), expertiseontwikkeling. Daarmee wordt de capaciteit, die ingezet kan worden voor proactief en reactief digitaal onderzoek, vergroot.

Met twee fte's wordt geïnvesteerd in de opstart van de meer strategische CSAE-transitie van beide landelijke eenheden. Dit zijn cruciale functies om de bredere transitie met datagedreven ervaring vorm te geven. Het gaat om technische en organisatorische coördinatoren.

Met deze investeringen kan met de beschikbare middelen de komende periode een eerste betekenisvolle stap worden gezet in de doorontwikkeling en versterking van de interventieslagkracht en datagedreven werken op de aanpak van ondermijning binnen beide landelijke eenheden. Het verder uitrollen en ondersteunen van datagedreven werken binnen andere onderdelen van de Landelijke Eenheid of het verder ontwikkelen van het datawarehouse zal niet binnen dit financiële kader kunnen plaatsvinden. Afgesproken is om de monitoring op deze stap goed vorm te geven en het gesprek te vervolgen over hoe en wanneer een volgende stap gezet en gefinancierd kan worden.

6. Risico's en mitigerende maatregelen

Op basis van het voornoemde zijn de volgende risico's en mitigerende maatregelen waar te nemen.

Ontoereikende financiering

Hoofdstuk 5 beschrijft het voor de transitie beschikbare financiële kader en de wijze waarop dat besteed wordt. Ook geeft het hoofdstuk aan dat met de structureel voor de transitie beschikbaar gestelde €20 mln. een fundament wordt gelegd voor de doorontwikkeling van de nieuwe eenheden, maar dat niet alle aanbevelingen van de commissie volledig gerealiseerd kunnen worden. Om de te realiseren maatregelen voldoende betekenisvol te maken, zijn naar verwachting aanvullende middelen nodig. Naar huidig inzicht gaat dat om een bedrag van circa €8 mln vanaf 2025-2026. Op het moment dat duidelijk is wanneer er aanspraak moet worden gemaakt op deze middelen, committeert het korps zich om dit bedrag binnen de eigen begroting te herprioriteren. Daarbij past de kanttekening, dat het korps daadwerkelijk de mogelijkheid moet creëren dit bedrag te zijner tijd middels herprioritering vrij te maken, anders kan er in beperktere mate uitvoering worden gegeven aan de maatregelen die vallen onder de transitie.

Het voorgaande laat onverlet, dat het geambieerde niveau van weerbaarheid en toekomstbestendigheid van de nieuwe landelijke eenheden – gegeven het beschikbare financieel kader – niet volledig kan worden gerealiseerd. Dat betekent dat keuzes zijn gemaakt. Naar zich thans laat aanzien, kunnen de opgaven uit spoor 1 worden gerealiseerd (zij het met een selectieve verdichting van de span op care voor leidinggevenden) en kan een betekenisvolle stap worden gezet in de doorontwikkelingen van de nieuwe eenheden (spoor 2). Daarbij is de eerste prioriteit voor het korps gekoppeld aan de maatregelen die leiden tot voelbare verbeteringen voor de medewerkers op de korte termijn. Het betreft dan vooral maatregelen als het over de gehele organisatie van de Landelijke Eenheden verbeteren van de span of care, terugkerende leiderschapsopleidingen, maatregelen gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de bijzondere bedrijfsvoering en het bieden van meer maatwerkoplossingen.

Verdringing van aandacht en herprioritering van middelen

De transitie van de landelijke eenheid vergt de aandacht en inzet van een groot aantal medewerkers in de organisatie. Dat betreft zowel medewerkers van de landelijke eenheid zelf als medewerkers van het PDC en van stafdiensten en -directies. Deze aandacht en inzet zijn dus niet of in mindere mate beschikbaar voor andere doelen. Dat betekent dat dit ten koste gaat van reguliere inzet voor de operatie of de dienstverlening. Dit is feitelijk niet zozeer een risico, als wel een gegeven dat moet worden onderkend.

Binnen de landelijke eenheid zal dit merkbaar zijn in de operatie. Elders in het korps spelen allerlei ontwikkelingen en veranderopgaven die een beroep doen op dezelfde mensen (en uren en middelen) als die voor de transitie in beeld zijn. Dat geldt voor beleidsondersteuning, dienstverlening, HR-ondersteuning, IV-uren, onderwijs, et cetera. Zo zal het ontwerpen en bouwen van een datawarehouse voor de twee nieuwe landelijke eenheden een aanzienlijk beslag leggen op (toch al schaarse) IV-capaciteit. Vanzelfsprekend hangt de impact van dit vraagstuk mede samen met de extra (financiële) mogelijkheden die het korps krijgt. Er moet een scherpe impactanalyse worden gemaakt rond de consequenties van de transitie voor andere (korpsbrede) ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld rondom de invoering van het nieuwe Wetboek van Strafvordering wat de nodige inzet vraagt. Tegelijk biedt de transitie op termijn wellicht ook kansen om (toch reeds) geambieerde ontwikkelingen sneller of met een groter bereik door te voeren (datagedreven werken, digitale transformatie).

Onvoldoende ruimte voor flexibiliteit en wendbaarheid

Om de transitie en transformatie snel, soepel en slagvaardig te kunnen uitvoeren is de behoefte aan flexibilisering groot. Dat geldt zowel voor het proces van organisatiewijziging als voor de duurzaam flexibele organisatie die daarvan het resultaat is: een flexibele en wendbare organisatie met de mogelijkheid van snelle veranderingen in personele samenstelling om te anticiperen op snelle veranderingen in het veiligheidsbeeld en in bijvoorbeeld technologie. Dit vergt, zoals ook in het onderzoek van Boin & De Graaf wordt bepleit, dat indien nodig afspraken worden gemaakt over snelle(re) procedures om de organisatie aan te passen en de gezamenlijke (door-) ontwikkeling van instrumentarium. Indien de behoefte aan flexibiliteit niet of in onvoldoende mate kan worden ingevuld, gaat dit op termijn ten koste van snelheid waarmee de doorontwikkeling gestalte krijgt (leidend tot een langere periode van omvorming inclusief daarbij voorstelbare onzekerheid voor medewerkers) en een suboptimale werking van de nieuwe landelijke eenheden.

Politiek-bestuurlijke drukte

De problematiek bij de landelijke eenheid heeft veel aandacht van politiek en media gehad de afgelopen periode. Dat is gezien de aard en ernst van de problemen onvermijdbaar. Niettemin is de landelijke eenheid erbij gebaat om de complexe opgave waar zij voor staat in betrekkelijke rust en afscherming te kunnen volbrengen. De complexiteit en omvang van de opgave vragen om ruimte om transitieopgaven te prioriteren, om te differentiëren in tempo, tussen opgaven en onderdelen, en om tijd en ruimte, met name om medewerkers te betrekken bij de gewenste koers. Belangrijk is dat ambitie en tempo steeds in balans zijn met het absorptievermogen van het korps, de eenheid en de medewerkers. Vanzelfsprekend zal bij dit traject van transitie en transformatie zoveel als mogelijk transparantie aan de dag worden gelegd en zal periodiek verantwoording worden afgelegd over de voortgang aan de verschillende actoren (in-/extern) zoals eerder in dit plan beschreven. De landelijke eenheid is gedurende de transitie en de doorontwikkeling operationeel. Voorkomen moet worden dat eventuele tussentijdse incidenten een verlammende werking hebben op het transitieproces.

Maakbaarheid en tijdige uitvoerbaarheid

De kans bestaat dat de transitie wordt geconfronteerd met een aantal onzekere factoren, althans omstandigheden waarop de organisatie weinig of geen invloed heeft. Als voorbeeld dient de huidige toestand van de arbeidsmarkt, die het risico in zich draagt dat de geplande invulling van tijdelijke en/of vaste functies niet in het gewenste tempo tot stand komt. Er kan dan, ondanks de beschikbaarheid van financiële middelen, niet, niet tijdig of in onvoldoende mate aangesteld, ingehuurd of ingekocht worden. Dit risico is groter bij schaarse specialismen, bijvoorbeeld bij functies waarvoor specifieke digitale expertise nodig is.

Esprit de corps

De transitie zal de komende jaren veel van onze mensen vragen. Terwijl het belangrijke werk van de landelijke eenheid intussen gewoon doorgaat, vragen wij hen actief te participeren in de doorontwikkeling. Veranderen kost energie. Medewerkers moeten het vertrouwen hebben dat we in gezamenlijkheid toewerken naar de vorming van twee eenheden die een prettige, veilige werkomgeving vormen. Met ruimte voor de menselijke maat en aandacht voor het welzijn van de medewerkers. Met een werkcultuur en leiderschap die bijdragen aan de ontwikkeling van het vak, de medewerkers en hun teams. Verbeteringen zullen gaandeweg merkbaar en voelbaar moeten zijn. Indien dat uitblijft, zal dat impact hebben op het vertrouwen onder de medewerkers en op hun motivatie om er samen de schouders onder te zetten.

7. Roadmap planning transitielijnen

Onderstaand overzicht bevat de belangrijkste opgaven per transitiethema.

aanbeveling	Transitielijn 1: Inrichting organisatie (splitsing)	
1	Aanwijzen twee beoogd politiechefs voor de landelijke eenheden	Q4 2022
1	Selectie en aanwijzing kwartiermakers/beoogd leden eenheidsleiding landelijke eenheden	Q4 2023
1	Transitie medezeggenschap: proces/tijdlijn verkiezingen nieuwe OR-en bekend	Q2 2023
1	Voorstel voor verdelen taken, teams, budgetten tussen beide eenheden gereed	Q4 2022
1	Ontwerp en inrichting nieuwe OE-codering voor beide eenheden gereed	Q1 2023
1	Plaatsing medewerkers in een van beide eenheden gereed	Q4 2023
1	Selectieve verdichting span of care	Q4-2023
1	Verwerking splitising in de interne administratie van het korps gereed	Q4 2023
1	Monitoring en verantwoording verwerkt in P&C cyclus	Q4 2023
2	Voorstel passende hoofdstructuur voor beide eenheden bij de minister	Q2 2023
2	Definitieve benoeming beide politiechefs	Q1 2024
2	Selectie en benoeming eenheids-/dienstleiding conform nieuwe hoofdstructuur	Q1 2024
5	Onderzoek benodigde aanpassing wet- en regelgeving	Q3 2022
5	Voorstel tot wijzigen Besluit beheer politie aangeboden aan de minister	Q1 2023

aanbeveling	Transitielijn 2: Verdieping organisatie-ontwerp en inrichting	
1	Ontwerp voor 2 landelijk eenheden gereed voor besluitvorming	Q3 2023
5	Advies voor definitieve vormgeving en inrichting landelijke eenheden bij de minister	Q2 2024
5	Besuit naamgeving nieuwe eenheden (obv medewerkersparticipatie)	Q1 2023
8	Verkenning aanvullende mogelijkheden voor flexibilisering	N.n.t.b.

aanbeveling	Transitielijn 3: Besturing en governance	
3	Advies voor ontwerp en inrichting strategische overlegtafel landelijke opsporing bij de minister	Q2 2023
4	Advies voor periodieke behandeling taakuitvoering, beheer en ontwikkeling LE in LOVP gereed	Q2 2023
6	Herziene visie governance op beleidsontwikkeling gereed voor besluitvorming	N.n.t.b.
6	Implementatie herziene governance op beleidsontwikkeling in hele organisatie	N.n.t.b.
7	Stelselvorming voltooid en in werking, samenwerking conform nieuwe taakverdeling	N.n.t.b.

aanbeveling	Transitielijn 4: Werkcultuur	
9	Beleid en handelingsperspectieven voor medewerkers die niet mee kunnen gereed	Q1 2023
12	Beschrijving ongewenst gedrag, toepassing bij dialoog (doorlopend vanaf)	Q4 2022
13	Start voorbereiding teamanalyses voor aanpak op maat per team (vanaf)	Q1 2023
13	Leidinggevenden voeren structureel R&O gesprekken (doorlopend vanaf)	Q4 2022
13	Organiseren interne en externe ondersteuning bij gedragsverandering (vanaf)	Q4 2022
14	Alle leidinggevenden zijn geschouwd en beoordeeld op bijdrage cultuuromslag	Q3 2024
15	Voorbereiden diverse vormen van ondersteuning cultuurproces (vanaf)	Q4 2022
15	Netwerk van cultuurambassadeurs inzetbaar (doorlopend vanaf)	Q4 2022

Vervolg roadmap

aanbeveling	Transitielijn 5: Leiderschap	
16	Passend leiderschapsprofiel gereed en toepasbaar voor schouw	Q1 2023
17	Meer managementteams zijn complementair en divers samengesteld	Q3 2024
18	Alle leidinggevenden zijn geschouwd aan de hand van nieuw leiderschapsprofiel	Q3 2024
18	Leiderschapsprogramma van start (doorlopend vanaf)	Q1 2023

aanbeveling	Transitielijn 6: Bedrijfsvoering	
10	Sluitende stabiele meerjarige financiering met passende bedrijfsmatige ondersteuning gerealiseerd	Q4 2023
10	Bedrijfsmatige ondersteuning landelijke eenheden conform nieuw arrangement in werking	Q1 2024
11	Mandaatbesluit Politie 2021 is aangepast	Q4 2023

aanbeveling	Transitielijn 7: Datagedreven werken	
19	Bouwplaats voor doorontwikkeling datagedreven in werking (start iteratiecycli)	Q1 2023
20	Implementatieplan voor één landelijk dataplatform Nederlandse politie gereed voor besluitvorming	Q1 2023
20	Merkbare versnelling datagedreven werken bij de landelijke eenheden gerealiseerd	Q4 2023

BIJLAGEN

I Beknopt overzicht lopende onderzoeken

Bijlage 1

Overzicht relevante onderzoeken, inclusief de hieruit voortvloeiende aanbevelingen (op hoofdlijnen) in relatie tot de Landelijke Eenheid.

Onderzoeksrapporten i.r.t. de Landelijke Eenheid	Onderzoeksopdracht, conclusies en/of aanbevelingen (op hoofdlijnen)
Cultuuronderzoek DLIO – Landelijke Eenheid; door KPMG (23 juli 2020)	*Onderzoeksopdracht: De Eenheidsleiding van de Landelijke Eenheid heeft KPMG Integrity gevraagd om een onderzoek te doen naar de organisatiecultuur binnen de Dienst Landelijke Informatieorganisatie (hierna: DLIO). Het doel van het onderzoek is tweeledig. Allereerst het vaststellen of, en zo ja in welke mate, er sprake is van ongewenste of ontoelaatbare gedragingen binnen de DLIO. Daarnaast dient het onderzoek inzichtelijk te maken in hoeverre de huidige cultuur binnen de DLIO en de onderliggende teams bijdraagt aan het ontstaan en voortduren van eventuele ongewenste of ontoelaatbare gedragingen.* Hoofdconclusie(s): Conclusie 1: Ongewenst gedrag is beperkt bespreekbaar. Conclusie 2: Er is een gebrek aan handhaving van regels en afspraken. Conclusie 3: Er is een gebrek aan transparante communicatie over keuzes en besluitvorming. Conclusie 4: De aanpak van ongewenst gedrag is vooral incident gedreven. Conclusie 5: Kwaliteit en stijl van leidinggeven wordt als inconsistent ervaren. Aanbevelingen: - Zichtbare betrokkenheid van Eenheids- en Dienstleiding; - Maak de cultuurambitie helder (deze keer gaat het wel gebeuren); - Maak de cultuurambitie en de resultaten van het onderzoek bekend; - Vertaal de cultuurambitie en resultaten van de dialoogsessies naar concrete DLIO-brede activiteiten; - Faciliteer leidinggevenden en medewerkers in het waarmaken van de verandering; - Maak de cultuurverandering blijvend en duurzaam. Deze aanbevelingen worden geadresseerd in transitielijnen 4 (Werkcultuur) en 5 (Leiderschap).
Onderzoek naar de taakuitvoering bij de Landelijke Eenheid-deelonderzoek 1. (november 2020); Inspectie JenV	Centrale onderzoeksvraag: *In hoeverre raken de gesignaleerde problemen met betrekking tot de onderdelen van de DLIO, de kwaliteit van hun eigen taakuitvoering en die van andere onderdelen van de NP en welke handvatten zijn er te geven om de problemen op te lossen.* Hoofdconclusie(s): De gesignaleerde problemen zijn in belangrijke mate terug te voeren op de ontstane situatie om binnen het LIRC tegelijkertijd de ‘basis op orde te krijgen’ en over te gaan tot een ‘verbreding van het takenpakket’. Door het ontbreken van de daarvoor benodigde aanpak ontstonden intern en met andere onderdelen van de Nationale politie spanningen. Het ontbrak vanaf het begin aan een centrale sturing op en beheersing van beide. Aanbevelingen: - Breng samenhang aan tussen het op orde brengen van de basis en het realiseren van ambities; - Maak de ambities concreet, stel realistische doelen en voorzie ambities vooraf van een prioriteit waarbij de bandbreedte duidelijk is wanneer een beroep wordt gedaan op extra investeringen; - Voorzie bij ambities en verbeteracties in daarvoor toegesneden structuur waarin voor alle betrokkenen duidelijk is wie wat moet doen, met welk resultaat en binnen welk tijdsbestek;

	- Voorzie in een systeem waarbij de voortgang van de realisatie wordt gevolgd en knelpunten tijdig worden gesignaleerd en aangepakt; - Heb daarbij bijzondere aandacht voor het personele welzijn. Deze aanbevelingen worden geadresseerd in transitielijnen 2 (Verdieping organisatie (ontwerp en inrichting), 3 (Besturing & Governance) en 5 (Leiderschap).
Commissie Brouwer 'Uit het zicht' (datum 17 november 2021); (beperkte/openbare versie)	*<u>Onderzoeksopdracht:</u> In opdracht van de korpschef heeft een commissie o.l.v. van onafhankelijk voorzitter de heer O. Brouwer onderzoek gedaan naar de feiten en omstandigheden van het overlijden van een medewerker binnen het team Werken onder Dekmantel (WOD) en de werkwijze van het team ter zake.* <u>Aanbevelingen</u>: - Komt tot een protocollering van de werkwijze. Leg daarin de professionele standaarden vast en beschrijf ook hoe de verantwoordelijkheden voor de toepassing en naleving zijn belegd; - Verhoog en borg de kennis over specifieke risico's van heimelijk werken voor het mentale welzijn en de integriteit van infiltranten; - Zorg voor permanente aanwezigheid van deskundigen die de zorg voor het mentale welzijn en de integriteit van infiltranten als belangrijkste verantwoordelijkheid hebben. Geef deze deskundigen ook toegang tot operaties en laat hen gevraagd en ongevraagd adviseren; - Intensiveer, vanuit zorg om medewerkers, het systeem van monitoring van het mentale welzijn en de psychologische begeleiding van medewerkers; - Verbeter de initiële opleiding voor medewerkers, onder andere door een aparte opleiding voor infiltranten en begeleiders in te richten. Zorg voor permanente vakontwikkeling van medewerkers; - Kom tot kleinere werkverbanden binnen de WOD waarbinnen voldoende zicht is op mensen en operaties. Verklein de span of care van leidinggevenden; - Beleg de besluitvorming over operaties van de WOD op een hoger hiërarchisch niveau en richt het systeem zodanig in dat betrokkenheid van tactische en strategische leidinggevenden bij zwaarwegende besluiten geborgd is. Zorg dat ook ethische afwegingen betrokken worden bij besluitvorming; - Hervorm het loopbaanbeleid en zorg dat medewerkers die aan het einde van hun bindingstermijn komen goed gefaciliteerd worden bij het vinden van een nieuwe functie. Laat onderzoek doen naar de onderbouwing van de bindingstermijnen en pas op basis hiervan eventueel de systematiek aan. Deze aanbevelingen worden geadresseerd in transitielijnen 1 (Organisatie-inrichting, waarbij de herinrichting reeds in spoor 1 wordt meegenomen), 2 (Verdieping organisatie (ontwerp en inrichting), 3 (Besturing & Governance), 4 (Werkcultuur), 5 (Leiderschap) en 6 (Bedrijfsvoering).
Onderzoek naar de taakuitvoering bij de Landelijke Eenheid-deelonderzoek 2. CTER; Inspectie JenV (2 december 2021)	*<u>Centrale onderzoeksvraag</u>: In hoeverre raken de gesignaleerde problemen m.b.t. het CTER-Cluster de kwaliteit van de eigen taakuitvoering?* <u>Hoofdconclusie(s)</u>: Het CTER-cluster LE is in staat om reactief aan een concrete, gekende dreiging het hoofd te bieden en daarbij effectief op te treden. Echter, door het ontbreken van een gemeenschappelijke opvatting over de taken en over de uitvoering daarvan worden rollen, taken en verantwoordelijkheden onvoldoende vastgesteld en ingevuld. Hierdoor wordt de uitvoering van de proactieve rol onvolledig uitgevoerd. Dit leidt intern tot spanningen in de samenwerking en conflicten.

	<u>Aanbevelingen:</u> - Handhaaf de inspanningen die worden gedaan om de gekende dreiging het hoofd te bieden. Besteed meer aandacht aan de proactieve invulling van de CTER-taken; - Zorg bij bestaande(n) en toekomstige samenwerkingsverbanden, zoals clusters, dat wordt voorzien in een visie die leidt tot een gedeelde taakopvatting over 'hoe' de organisatiedoelen gerealiseerd moeten worden. Werk de taakopvatting concreet uit zodat rollen, taken en verantwoordelijkheden expliciet worden gemaakt; - Heroverweeg de invulling van de rol van teamchef en teamleider in onderlinge samenhang en betrek daarbij de effecten op de 'span of care. Onderzoek eventuele overlap van beide functies in de uitvoering en neem een besluit om de rol van teamleider al dan niet te formaliseren en indien dit het geval is voorzie deze van een formele grondslag voorzien van toetsbare functie-eisen. Deze aanbevelingen worden geadresseerd in transitielijnen 2 (Verdieping organisatie (ontwerp en inrichting), 3 (Besturing & Governance) en 5 (Leiderschap).
Onderzoek naar de taakuitvoering bij de Landelijke Eenheid-deelonderzoek 3. Inspectie JenV (januari 2022)	<u>*Centrale onderzoeksvraag*</u>*: In hoeverre raken de gesignaleerde knelpunten met betrekking tot de Dienst Specialistische Operaties (DSO), afdeling Afgeschermde Operaties (AO) w.o. team Werken onder Dekmantel (WOD), de kwaliteit van de eigen taakuitvoering en welke handvatten zijn er te geven om de problemen op te lossen?* <u>Hoofconclusie(s) AO:</u> - Het ontbreken van helder geformuleerde organisatiedoelstellingen die toepasbaar zijn voor de onderliggende teams binnen de afdeling AO, versterkt door een cultuur waarin het voeren van een dialoog niet vanzelfsprekend is, leidt tot een gebrekkige realisatie van zowel de eigen organisatorische als operationele ambities; - Het organisatorische isolement van de onderliggende teams en de sturing daarbinnen die onvoldoende is voorzien van de daarvoor nodige 'checks and balances' kunnen potentiële risico's vormen voor de beheersbaarheid en controle op de operaties. <u>Hoofdconclusie(s) (WOD):</u> - Binnen het team WOD heeft een culminatie van factoren in de aansturing, de onderlinge verhoudingen en een gebrekkige personele zorg geleid tot een sociaal onveilige werksfeer. Hierdoor ontbreken waarborgen voor de operationele veiligheid tijdens de taakuitvoering. De afwezigheid van op dit punt werkende 'checks and balances' maakt dat de Inspectie op dit punt aanzienlijke veiligheidsrisico's signaleert. - De operationele ondersteuning en de centrale en coördinerende rol van de WOD-LE met betrekking tot de heimelijke informatie-inwinning door regionale eenheden wordt gebrekkig ingevuld. <u>Aanbevelingen (AO/WOD):</u> - Breng samenhang aan tussen de organisatiedoelstellingen op het niveau van afdelingen en diensten en de operationele ambities op teamniveau; - Voorzie bij het aanbrengen van de samenhang in een structuur waarin voor alle betrokkenen duidelijk is wie wat moet doen, binnen welk tijdsbestek en met welk resultaat. Voorzie de aansturing, zowel binnen als tussen de teams, afdelingen, dienst en eenheid van een geborgde werkwijze waarmee kan worden vastgesteld ('checks') dat in onderlinge samenhang de afgesproken rollen, taken en verantwoordelijkheden worden uitgevoerd op basis van onderliggende normen en waarden ('balances');

	- Heroverweeg de invulling van de rol van teamchef en teamleider in onderlinge samenhang en betrek daarbij de ‘span of care. Onderzoek eventuele overlap van beide functies in de uitvoering en neem een besluit om de rol van teamleider al dan niet te formaliseren en indien dit het geval is voorzie deze van een formele grondslag voorzien van toetsbare functie-eisen; - Hanteer bij de vanuit beheer noodzakelijke voorzieningen voor heimelijk werken een proactieve houding, hanteer bij de inrichting formats die passend zijn voor het heimelijk werken. Inventariseer tijdig of zich bijzondere omstandigheden (gaan) voordoen waarbij voorzieningen moeten worden getroffen. Stel daarnaast vast of deze behoefte korpsbreed aanwezig is; - Heb daarbij ruimschoots aandacht voor het personele welzijn; - Voorzie in een werkwijze waarmee invulling wordt gegeven aan de operationele ondersteuning en de centrale en coördinerende rol van de WOD-LE met betrekking tot de heimelijke informatie inwinning door regionale eenheden. Deze aanbevelingen worden geadresseerd in transitielijnen 1 (Organisatie-inrichting, waarbij de herinrichting reeds in spoor 1 wordt meegenomen), 2 (Verdieping organisatie (ontwerp en inrichting), 3 (Besturing & Governance), 4 (Werkcultuur), 5 (Leiderschap) en 6 (Bedrijfsvoering).