



Capaciteitsmanagement

bij de Nederlandse politie

.....Frans Heeres



Als agenda stel ik u voor.....

- Ons Besef
- Het Nederlandse Landschap
- Het Historisch Perspectief
- Het Leerlandschap
- Het Keuzen Traject
- Het Debat via Dilemma's

- Eventuele Vragen en Afsluiting



Het Besef: wij wisten en weten ook echt niet beter

- We denken en beslissen vooruit, maar begrijpen het effect van de beslissingen pas *echt* achteraf
- Het kenmerk van leerervaringen is dus dat deze alleen achteromkijkend, vanuit een historisch perspectief, kan worden beschreven en begrepen
- Dit geldt dus ook voor capaciteitsmanagement binnen de Nederlandse Politie; wij wisten niet waar we aan begonnen, welke weg in te slaan en waarnaar die weg ons zou leiden, maar achteromkijkend denken we dit steeds beter te begrijpen

..... ***het inzicht en de leerervaringen komen pas achteraf***

Slide 3

Presentatie Capaciteitsmanagement



Het Besef; als wij nu vooruit kijken denken

- Capaciteitsmanagement is ons inziens
 - een wederzijdse verplichting van alle werkgevers en werknemers samen om
 - de juiste veiligheidsproducten
 - te kiezen,
 - te prioriteren,
 - te alloceren en
 - te produceren tegen
 - de juiste tijd,
 - kwaliteit,
 - kwantiteit,
 - kosten en
 - plaats.
- Capaciteitsmanagement dient zich ons inziens niet te beperken tot het eenzijdige arbeidsrecht van elke medewerker...

..... ***wij te streven naar zingeving voor iedereen***

Slide 4

Presentatie Capaciteitsmanagement



Het Nederlands Landschap is regionaal georganiseerd

- 25 politieregio's
- 1 landelijk korps (KLPD)
- 1 Raad van Hoofdcommissarissen
- 1 vts Politie Nederland
- Concerngedachte & Veiligheidsregio's
- 55.000 medewerkers bij de politie
- 1 medewerker per 309 inwoners
- 1.000.000.000 mens-uren**



17,0 miljoen inwoners

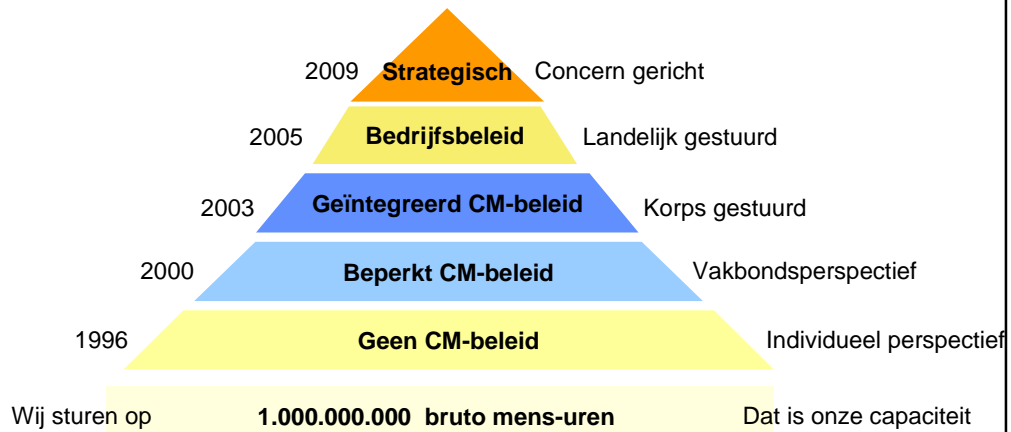
.....maar deze 'vorm' is continue in (door)ontwikkeling

Slide 5

Presentatie Capaciteitsmanagement



Het Nederlands historisch perspectief van capaciteitsmanagement.....



.....ons ontwikkeltraject naar volwassenheid

Slide 6

Presentatie Capaciteitsmanagement



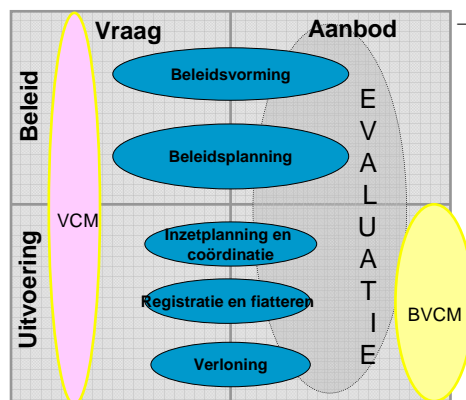
Het traject in vogelvlucht van en gemaakte keuzen.....

- Begin 2005, complicaties technisch systeem (CMS)
- Medio 2005, start van haalbaarheidsstudie CMS (PWC)
 - Grote diversiteit in toepassing en gebruik
 - Hoge technische complexiteit, te veel tabellen (lage performance)
 - Technische niet opschaalbaar naar meerdere korpsen (gelijktijdige gebruikers)
- Medio 2005, Board Bedrijfsvoering wil eenduidig bedrijfskundig ambitieniveau
- September 2005, start met multicriteria-analyse ambitieniveau's (PWC)
 - Het uiteenzetten van verschillende ambitieniveau's
 - De verschillende ambitieniveau's geconcretiseerd middels objectieve toetscriteria (door de toetsgroep)
 - De verschillende ambitieniveau's gewogen middels objectieve toetscriteria (door beslisgroep)
- December 2005, Uitkomst ambitieniveau wordt bekrachtigd door de RHC, BVCM de zogenaamde wilsovereenkomst (zie verder). De stuurgroep krijgt opdracht te komen met PID
- Heel 2006. Stuurgroep bezig met opstelling PID van de wilsovereenkomst en selectie leverancier
- Eind 2006. Stuurgroep legt integraal Programmaplan BVCM voor, de RHC verleend goedkeuring op inhoud en wijst de financiële middelen toe voor de uitwerking. De stuurgroep krijgt de opdracht om blijvend te sturen op de feitelijke uitvoering binnen Tijd, Budget en Wilskader

Slide 7

Presentatie Capaciteitsmanagement

De verschillende ambitieniveau's....



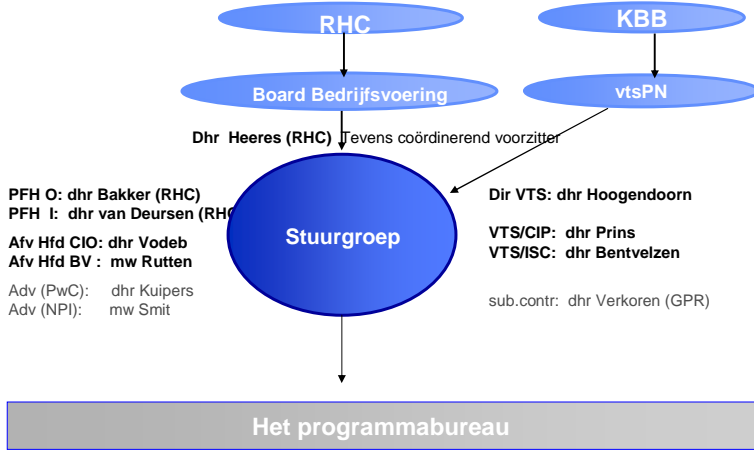
- Om de beleids- en beheercyclus vorm te geven moet in minimaal de volgende functionaliteiten voorzien zijn:
 - een relatie tussen uniform gedefinieerde activiteiten en inzet op alle niveaus
 - een uniforme relatie tussen alle subprocessen op activiteiten en inzet (koppelvlakken)
 - controle op wettelijke eisen ATW, Barp, et cetera
 - koppeling met het financiële systeem ten behoeve van verloning
 - managementinformatie
 - een koppeling met het personele systeem

..... in vogelvlucht naar bedrijfsbeleid, wat hebben wij doorlopen

Slide 8

Presentatie Capaciteitsmanagement

De (be)sturing van het programma BVCM.....



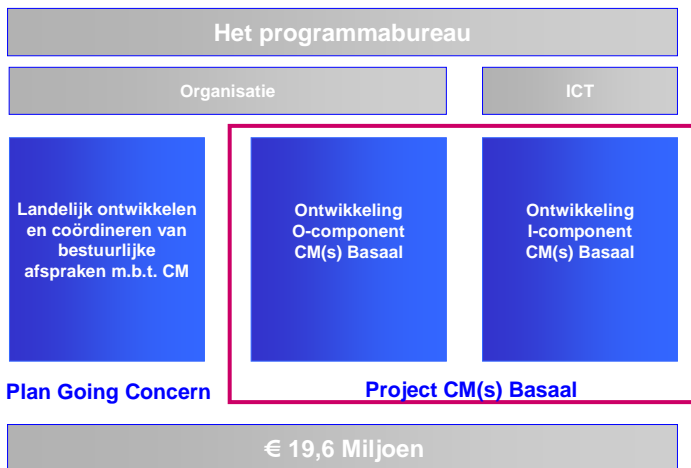
.....de bovenbouw op hoofdlijnen, de bestuurders

Slide 9

Presentatie Capaciteitsmanagement



De inrichting van het programma BVCM....



.....op onderbouw op hoofdlijnen, de uitvoering

Slide 10

Presentatie Capaciteitsmanagement



De doelen van het programma.....

De visie/missie: In 2009 wil de Nederlandse Politie op gelijke wijze en transparant, verantwoord en integer sturen op een effectievere en efficiëntere inzet van haar human capital

Het resultaat: In 2009 wil de Nederlandse Politie beschikken over één gestandaardiseerde en professionele CM-functie in 26 korpsen (zodat de resultaten landelijk transparant en vergelijkbaar worden), ondersteund door één standaard applicatiesysteem

Specificatie van de visie/missie

- Gezonde, gemotiveerde en tevreden medewerkers
- Verbetering efficiency: verhoging beschikbaarheid
- Effectieve sturing op capaciteit: betere politiestatistiek, grotere slagkracht en flexibiliteit
- Integer en verantwoord werkgeverschap
- Verhoging van transparantie en vergelijkbaarheid

Specificatie van het resultaat

- Één uniform ambitieniveau CM en één geautomatiseerd systeem
- Verantwoord en integer werkgeverschap
- Invoering van het stelsel van wederzijdse verplichtingen
- Invoeren van het principe van prioritering
- Inregelen van de periodieke dialoog in de lijn, met planner en medewerker
- Professionalisering van de planning

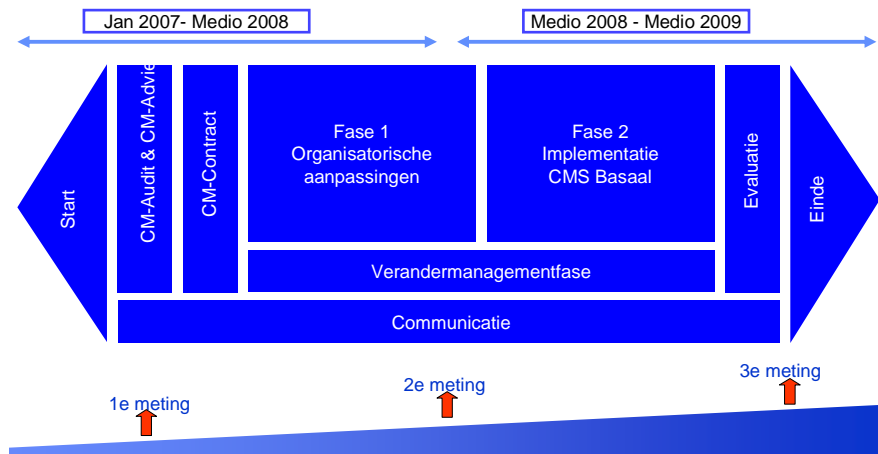
.....de wilsovereenkomst van de RHC gespecificeerd

Slide 11

Presentatie Capaciteitsmanagement



Het implementatie traject van het programma.....



.....het transitietraject van de NP gefaseerd

Slide 12

Presentatie Capaciteitsmanagement



Het Nederlands Leerlandschap

2009- Strategische tool	Concerngerichte strategische sturing tbv kerntaak-bepaling Concern uniformiteit beleids-beheerscyclus; en wet/overlegregeling	VCM
2005 - Bedrijfsbeleid	Landelijke RHC sturing vanuit één eenduidig ambitieniveau Organisatie vraagstuk met landelijke standaardisatie van producten	BVCM
2003 - Geïntegr-beleid	Regionale sturing vanuit de kl op totale van bedrijfsvoering (piofah) Rendementsoptimum is beste kwantiteit en kwaliteit medewerkers	CMS
2000 – Beperkt beleid	Personele sturingsdomein (ziekte is indicator van gezondheid) Start systematische personeelsregistratie	PCS
1996 – Geen beleid	Afgedwongen door mn arbo-convenanten en participatie partijen	B04

.....**ons leertraject naar volwassenheid**

Slide 13

Presentatie Capaciteitsmanagement



De Dilemma's

Strategische tool	Volledige uniformiteit hoe dan Arbeidsflexibilisering
Bedrijfsbeleid	Strategische randvoorwaarden of Bedrijfsmatige tool
Geïntegr-beleid	Organisatievraagstuk vanuit business of speeltje van experts
Beperkt beleid	Centralisatie; regie vanuit de top of Decentralisatie; probleem van de de lijn
Geen beleid	Eenzijdig persoonlijk recht (arbeidsvoorwaarden) of Wederzijdse verplichting wg en wn

.....**en kritische succesfactoren/keuzen**

Slide 14

Presentatie Capaciteitsmanagement



Eventuele vragen of wensen

Einde Presentatie

.....Ik ben gaarne beschikbaar voor nadere vragen en informatie.....

Slide 15

Presentatie Capaciteitsmanagement



Het Nederlands historisch perspectief van capaciteitsmanagement.....

• 1996 – 2000: Geen CM-beleid

Capaciteit is de optelsom van individuele arbeidscontracten. De arbeidsethos is de capaciteit een eenzijdig arbeids(voorwaardelijk)recht is van de werknemer.

• 2000 – 2003: Beperkt CM-beleid

Capaciteit is onderdeel van het personeelsbeleid, waarbij voornamelijk gestuurd wordt vanuit een ARBO-visie: gezondheid medewerkers.

Deze ARBO-visie wordt voor met name ingebracht door de vakbonden die pleiten voor meer 'rust in roosters' voor de medewerkers. Werkgevers ondersteunen de ARBO-visie. In essentie proberen alle partijen het hoge ziekteverzuim terug te brengen door betere arbeidsomstandigheden/tijden.

In Nederland wordt na de CAO het eerste ARBO-convenant afgesloten. De arbeidsethos is dat capaciteitsmanagement – nog steeds eenzijdig - getuigt van verantwoord werkgeverschap

• 2003 – 2005: Geïntegreerd CM-beleid

Capaciteitsmanagement krijgt een bredere betekenis en benadering. Naast kwantitatief ontstaat een kwalitatieve benadering:

- De kwantitatieve benadering wordt doorontwikkeld. Het lijnmanagement merkt langzaam dat het sturen op ziekteverzuim werkt: het beperkt de leegloop. Verdere maatregelen om te sturen op de 'bruto/netto inzetbaarheid/capaciteit' worden ontwikkeld, zoals het sturen op overuren, meeruren en jaarwerkplannen.
- De kwalitatieve benadering wordt ontdekt. De capaciteit wordt immers niet alleen bepaald door het aantal uren (meer blauw), maar door de kwaliteit van de uren (beter blauw). Kort gesteld 'de juiste man op de juiste plaats'. Kwaliteit ofwel competentie management wordt zo integraal verbonden aan capaciteitsmanagement.

In Nederland wordt het ARBO-plus-convenant afgesloten, in navolging op het succes van het eerste convenant

Slide 16

Presentatie Capaciteitsmanagement



Het Nederlands historisch perspectief van capaciteitsmanagement.....

• 2005 – 2007: Bedrijfsbeleid

Capaciteitsmanagement wordt een element van de organisatie-inrichting, de bedrijfsvoering. De kwalitatieve en kwantitatieve benadering wordt gekoppeld aan de resultaten van de dienst(-onderdelen). Als ik jou xx capaciteit geef, hoeveel producten krijg ik dan van jou. Zo wordt capaciteitsmanagement het stuurwiel van een resultaat gerichte en zakelijke politieorganisatie. CM is de grondslag voor de managementcontracten binnen de lijnorganisatie, voor de convenantafspraken met BZK en voor IGP.

De arbeidsethos is dan dat capaciteit een wederzijdse verplichting is tussen werkgever en werknemer en dat de organisatie op landelijk niveau kiest voor een ambitieniveau in de bedrijfsvoering dwz een landelijke standaardisatie van cm-producten-resultaten om landelijke vergelijking en transparantie te verwezenlijken (benchmark voor best practices)

• 2007 e.v.: Strategisch beleid

Capaciteitsmanagement wordt randvoorwaarden van de strategische organisatierichting, de bedrijfskundige visie. Met het inzicht en vergelijking van landelijke resultaten en capacitaire kosten van de totale politie-organisatie, wordt het mogelijk om op concerniveau de allocatiediscussie, de prioriteringsdiscussie en de kerntaakdiscussie transparant te voeren. Het concern kan immers keuzen maken over de huidige en toekomstige kerntaken gegeven het kaderbudget dat door de politiek beschikbaar gesteld is/wordt.

NB Naast de landelijke standaardisatie van producten, vereist dit wel een concerngerichte (wil) benadering en volledige uniformiteit in processen en wet- en overlegregelingen.

Slide 17

Presentatie Capaciteitsmanagement



Samenvatting Leerlandschap: hoe komen wij van de ene fase in de andere..

Transitie van Geen beleid (2000) naar Beperkt beleid (2003)

- Benodigd is 'sense of urgency' van partijen om 'rust in de roosters' te optimaliseren

Ervaringen

- Besef: gezonde medewerkers leveren betere kwantiteit (minder ziek) en kwaliteit (van het product)
- Randvoorwaarden: convenantafspraken/sterke arm met afdwingbaarheid, regionaal georganiseerde personeelsafdelingen aangevuld met een zakelijke arbo-dienst/partner
- Ontwikkelenergie: inrichting landelijk arbo-convenant, convenant-afspraken op ziekteverzuim, landelijke uniforme aanlevering van ziekteverzuimgegevens. Korps specifieke investering op systematische en eenduidige registratie van ziektegegevens. Personele unie: alle partijen betrokken (wg, wn en vakbonden)
- Systemen: in meest korpsen implementatie van PCS e/o Beaufort

KSF

- Verantwoord werkgeverschap → investeren in arbeidsomstandigheden
- Transparante resultaatafspraken (op verzuim) → onderkent door alle partijen
- Sterke arm → afdwingen van resultaatafspraken

Slide 18

Presentatie Capaciteitsmanagement



Samenvatting Leerlandschap

Transitie van Beperkt beleid (2003) naar Geïntegreerd beleid (2005)

- Benodigd is 'commitment' van de regionale korpsleiding/lijn op de integrale sturing en verantwoordelijkheid

Ervaringen

- Besef: dat cm inzicht geeft in het rendements- en resultaatsoptimum van de organisatie en zekerheid geeft voor het nakomen van resultaatsafspraken enerzijds, en bedrijfscontinuïteit (art 3) anderzijds
- Randvoorwaarden: **integrale sturing** en verantwoordelijkheid vanuit de lijn en een systematische planning-, controle en verantwoordingscyclus (managementgesprekken)
- Ontwikkelenergie: is **per korps georiënteerd** op realisatie van de planning en controle cyclus en een systematische eenduidige registratie van plofah-gegevens.
- Systemen: in enkele volwassen korpsen zelfs de implementatie van CMS (vervanger van PCS). CMS= kwantiteits- en kwaliteitssysteem en PCS = kwantiteitssysteem gericht op urenregistratie en formele verantwoording tbv juiste loon-bepaling en salarisbetalingen

KSF

- Integrale verantwoordelijkheid van het lijnmanagement, centrale sturing vanuit de KL
- Transparante afspraken (op productresultaten) → convenanten en managementcontracten

Slide 19

Presentatie Capaciteitsmanagement



Samenvatting Leerlandschap

Transitie van Geïntegreerd beleid (2005) naar Bedrijfsbeleid (2007)

- Benodigd is commitment vanuit de landelijke RHC op éénduidig ambitieniveau cm (multicriteria-bepaling!)

Ervaringen

- Besef: het is een **organisatievraagstuk** van de business (en niet een ict-vraagstuk van de uitvoering)
- Randvoorwaarden: is **gezamenlijke wilsovereenkomst** met belangenhebbende dwz de vakorganisaties, de werkgevers, de medewerkers (wederzijdse verplichting) en het korpsleiding (wil sturen!). Goede integrale planning en controle cyclus binnen regiokorps
- Ontwikkelenergie: op **standaardisatie gegevens- en begrippenkader** en integrale applicatie (BVCM), waarin kwaliteit en kwantiteit geïntegreerd worden. Maar ook verdieping van inzicht in de verschillende wet- en overleg-tijdenregelingen van regio's met als doel optimaliseren van standaardisatie en vereenvoudiging binnen de wettelijke-kaders
- Systemen: Ontwikkeling van een **landelijk uniform systeem** 'Basis voorziening Capaciteitsmanagement (BVCM). Dit is een kwaliteit/kwantiteitsysteem met een link naar resultaten/jaarplannen/convenantafspraken

KSF

- Organisatie en Informatievraagstuk geïntegreerd → waarbij informatietechnologie volgend is
- Organisatorisch ambitieniveau bepalen → landelijke wilsovereenkomst binnen RHC
- Standaardisatie van producten, definities, resultaten → vrijheid van het proces en overlegregelingen
- Wederzijdse verplichting en goed werkgeverschap gaan hand in hand

Slide 20

Presentatie Capaciteitsmanagement



Samenvatting Leerlandschap

Transitie van Bedrijfsbeleid (2007) naar Strategisch beleid (2009)

- Benodigd commitment vanuit de concerngedachte op strategische sturing.

Ervaringen

- Besef: cm is randvoorwaarden voor het bepalen van de strategische koers, vanuit de bedrijfskundige visie biedt cm opening voor kerntaakdiscussie en bepaald zodoende de concernrichting
- Randvoorwaardelijk: landelijke standaardisatie producten en integrale p&c-cyclus korpsen
- Ontwikkelkracht/energie zal gericht zijn op concern-modificatie (vertaling van convenant naar kwantiteit, kwaliteit en resultaat per onderdeel), en **één concerngerichte en generieke beheers en beleidscyclus** (naast planning en control). Daarnaast het realiseren van landelijke uniformiteit in wet-regelgeving met als doel politie specifieke uitzonderingsbepalingen bedingen buiten de wettelijke kaders enerzijds, en totale uniforme overleg-tijdenregelingen van alle korpsen anderzijds
- Systemen: Doorontwikkeling van BVCM naar volledige voorziening capaciteitsmanagement (VCM). Dit is een kwantiteit/kwaliteitsysteem met een **standaard modificatie-tool** die de convenantafspraken en jaarplannen vertaald naar operationele actieplannen, evenals een directe terugkoppeling geeft van de feitelijk behaalde resultaten op die actieplannen zodat tijdige (bij)sturing gegarandeerd kan worden

KSF

- Organisatorisch ambitieniveau verhogen → concerngerichte wilsovereenkomst binnen RHC
- Uniformiteit van het totale beleids en beheersproces en overlegregelingen