

RBP2012

Referentiemodel Bedrijfsprocessen Politie

Inhoudsopgave

Leesadvies	5
Hoofdstuk 1	7
1. Het RBP voor het werken AAN de organisatie	7
1.1. Functie van het RBP binnen Nationale politie	7
1.2. Het RBP en het verbeteren van kwaliteit	8
1.3. Het RBP en standaardiseren van processen	10
1.4. Het RBP en het verbeteren van de werking van ICT	11
1.5. Werken AAN de organisatie met behulp van het RBP	12
1.6. RBP in z'n context: sturen onder architectuur	13
1.7. Verantwoordelijken voor het RBP	14
Hoofdstuk 2	15
2. Het RBP, processen als bouwstenen zorgen voor verbinding	15
2.1. Welke mogelijkheden biedt de nieuwe zienswijze op het model	15
2.2. Werken aan de doorontwikkeling van de politieorganisatie	17
2.3. Aanpassingen in de hiërarchische hoofdstructuur	18
2.4. Het gebruik van het hiërarchisch model	22
Hoofdstuk 3	23
3. Doorontwikkeling	23
Hoofdstuk 4	25
4. De toepassing van politiepaden en procesbouwstenen	25
4.1. Werkstromen en werkprocessen; naar een definitie toe	25
4.2. Werkstromen en politiepaden	26
4.3. Werkproces als bouwstenen van politiewerk	27
4.4. Het gebruik van procesbouwstenen	27
4.5. Gebruiksmogelijkheden RBP	28
4.5.1. Het RBP als verzamelplaats voor processtandaarden	28
4.5.2. Het RBP als landingsplaats en inspiratiebron voor lokale verbeteringen	29
4.5.3. Het RBP als bron voor functionele requirements en afstemmingskaders voor ICT	29
4.6. De praktische toepassing van politiepaden en procesbouwstenen	31
4.6.1. Politiepaden en het benoemen van knelpunten	31
4.6.2. Politiepaden en het verbeteren van processen en werkwijzen	32
4.6.3. Politiepaden en het simuleren van een toekomstige situatie	33
4.6.4. Politiepaden en het onderkennen van de vraag	34
4.7. Aan de slag!	34
4.8. Voorbeeld	35
Hoofdstuk 5	37
5. Bijlage I Historisch perspectief RBP	37
5.1. RBP door de tijd heen	37

Leesadvies

De primaire doelgroep van deze publicatie bestaat uit iedereen die zijn of haar schouders wil zetten onder de verbetering van het politiewerk en de politieorganisatie: de werkers AAN de organisatie. Voor hen biedt het RBP2012 de houvast om zich te oriënteren in het processenlandschap van het politiewerk. Het RBP is daarmee een middel om verbonden te zijn met de belangrijkste ontwikkelingen ten aanzien van de verbetering van het politiewerk en de politieorganisatie. Om de eigen vraagstukken en oplossingen mee te ordenen, en te ontdekken wat er op vergelijkbare terreinen speelt in andere onderdelen van het totale politie concern. Deze publicatie bevat de informatie om dit overzicht te verschaffen. Bovendien bevat deze publicatie de theoretische onderbouwing voor de ontwikkeling van een gestructureerde catalogus die zicht geeft op de verschillende bouwstenen van het politiewerk. De release RBP2012 biedt als het ware een verzameling van opvattingen over de werking en kwaliteit van de politieorganisatie. Op basis van ontwikkelingen en nieuwe inzichten uit projecten en programma's veranderen deze opvattingen. In voorliggende release van het RBP zijn de aanpassingen en veranderingen van de afgelopen twee jaar verwerkt.

De voornaamste verandering betreft een aanscherping in de functie en hiërarchie van het RBP. Hiermee wordt aansluiting gemaakt met de context van de Nationale Politie en is dit document als het ware een nadere uitwerking van de lijn die in het inrichtingsplan Nationale Politie is beschreven.

Via de inhoudsopgave kun je direct naar je onderwerp van interesse gaan. Je kunt ook vooraan beginnen. Als je dat doet wordt je eerst meegenomen in de functie van het RBP en kwaliteitsverbetering binnen de Nationale Politie. Na het lezen van dit hoofdstuk heb je zicht verkregen op de relatie tussen het werken AAN de organisatie en de waarde van het RBP daarvoor. Hoofdstuk 2 biedt je vervolgens het inhoudelijke zicht op de verschillende onderdelen van het processenlandschap. Dit hoofdstuk heeft in deze release een behoorlijke metamorfose ondergaan. Met name omdat in deze release de concrete werkprocessen, die als bouwsteen onderdeel uitmaken van de hoofdprocessen, centraal zijn komen te staan.

In voorgaande versies van het RBP bood hoofdstuk 3 een overzicht van alle processen, voorzien van een actuele beschrijving. Doordat in deze release van het RBP2012 de concrete werkprocessen, die als bouwsteen onderdeel uitmaken van de hoofdprocessen, centraal staan, verandert de inhoud van hoofdstuk 3 aanzienlijk. Een groot deel van deze processen wordt als onderdeel van de vorming van Nationale Politie op dit moment uitgewerkt. In de oplegnotitie, die de tijdelijke inhoud van hoofdstuk 3 vormt, wordt deze ontwikkeling nader toegelicht.

Hoofdstuk 4 staat stil bij de gevolgen van de veranderde context voor het daadwerkelijke gebruik van het model. Als gevolg van de komst van Nationale Politie, en de daarvan afgeleide aanscherping van het RBP, is de functie van het model veranderd en zijn de toepassingsmogelijkheden verbreed. Dit hoofdstuk verschaft je een fraai overzicht van de gebruiksmogelijkheden die het model biedt in het kader van het verbeteren en standaardiseren van politieprocessen. Voor de geïnteresseerden is tot slot in bijlage I nog een overzicht opgenomen waarin de lezer wordt meegenomen in de historische ontwikkeling van het RBP.

1

1. Het RBP voor het werken AAN de organisatie

Als we als Nederlandse politie als één concern willen functioneren en als zodanig herkenbaar willen zijn, moeten we meer dan voorheen vanuit één visie op onze taakstelling en dienstverlening werken. Dat is een harde voorwaarde voor meer eenheid, meer herkenbaarheid en meer voorspelbaarheid in ons politiewerk.

Deze stelling zal tegenwoordig weinig tegenstand ontmoeten. Veel andere organisaties in profit (bijvoorbeeld: banken en verzekeringen) en non profit omgevingen (bijvoorbeeld: de belastingdienst) hebben er voor gekozen - meer of minder pijnlijk - dezelfde ontwikkeling te willen doormaken. Ook zij hebben te maken met één concern en veel vestigingen, en kozen voor één standaard voor de dienstverlening aan klanten. Kwaliteit en resultaat staan daarbij hoog in het vaandel. Adequaat inspelen op verwachtingen van het publiek is steeds belangrijker geworden. Bij nalatigheid is de straf een forse vertrouwensbreuk. Een soort minimeis voor kwaliteit is dat burgers met dezelfde vragen naar politiediensten overal op dezelfde zorgvuldige manier, en volgens dezelfde normen worden bediend.

Dit zijn op zich geen nieuwe lessen. Sinds een aantal jaren ontwikkelt de Nederlandse politie zich eveneens in deze richting. Onder andere door de toepassing van het INK-model werd de focus meer en meer gericht op het realiseren van resultaten en op de samenwerking met ketenpartners en het publiek; de burgers. 'Politie in ontwikkeling' verschaftte ons de afgelopen jaren de context waarbinnen de concernvorming en kwaliteitsverbetering plaats vond: 'Gezamenlijk werken aan een flexibele organisatie om zo maximaal bij te dragen aan de veiligheid in de samenleving: Waakzaam en Dienstbaar staat de politie voor de waarden van de rechtsstaat'. Door de komst van Nationale Politie is deze context, waarbinnen de concernvorming en kwaliteitsverbetering plaatsvindt, verandert. Hoewel de invoering van de Nationale Politie niets heeft veranderd aan de wettelijke taakopdracht van, en het lokale gezag over de politie (dat blijft onverminderd bij de burgemeester en de officier van Justitie), biedt deze ontwikkeling

verdergaande kansen voor het aanbrengen van verbetering en vernieuwing binnen de politieorganisatie en het huidige politiewerk.

Eenheid in optreden, sturing, beheer en bedrijfsvoering zijn belangrijke elementen binnen de Nationale Politie. In het ontwerpplan Nationale Politie wordt de focus bovendien gelegd op de politie als robuuste en dienstverlenende organisatie waarbinnen het vakmanschap van de medewerker centraal staat. Daarnaast moet Nationale Politie een omgeving creëren waar politieambtenaren de ruimte krijgen om integer, betrouwbaar, moedig en verbindend in te spelen op de veelheid aan situaties waarmee zij geconfronteerd worden, en om ook dienstverlenend te zijn aan de burger. Dit alles met als doel het verhogen van de politieprestaties en daarmee het verhogen van de veiligheid in wijk en buurt.

Om dit vakmanschap en de genoemde ruimte voor de professional zo goed mogelijk te waarborgen binnen de werkprocessen van de Nationale Politie, bekijken we kwaliteit (en de verbetering hiervan) als een evenwichtig samenspel tussen het verbeteren en standaardiseren van processen enerzijds en het ontwikkelen van vakmanschap anderzijds. Het RBP speelt een indirecte rol bij het duiden van dit samenspel. Bijvoorbeeld door het raadplegen van vastgestelde standaards en het eenduidig gebruiken van de procesnamen (taal). Deze rol wordt in de volgende paragrafen nader uitgewerkt.

1.1. Functie van het RBP binnen Nationale politie

De vorming van de Nationale Politie had als belangrijkste doel de legitimiteit en het vertrouwen in de politie verder te laten groeien door meer slagkracht te genereren en de eenheid te versterken. Tegelijkertijd moet met het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie gezorgd worden voor een grote verbetering in de informatievoorziening. Parallel hieraan moeten de kosten sterk gereduceerd worden. Daarnaast vraagt ook het Actieprogramma 'Minder regels, meer op straat' om grote verbeteringen in de werkwijze van de politie.

Dit alles vroeg om een omslag in het denken over de organisatie en werkwijze van de politie. De vorming van de Nationale Politie leverde bovendien een fundamentele verandering op voor het denken over het inrichten van de organisatie en werkprocessen. Al deze ontwikkelingen tezamen maakten het noodzakelijk om de functie en werking van het RBP tegen het licht te houden.

In de context van 26 zelfstandige korpsen heeft het RBP vanaf medio 90-er jaren een grote bijdrage geleverd aan het harmoniseren van zowel de taal voor het politiewerk als de taal op het gebied van procesmanagement. Deze bijdrage is grotendeels gebaseerd op het gedachtegoed vanuit het INK managementmodel en diende lange tijd als basis voor het vormgeven van organisatieverbeteringen. Deze benadering van organisatie-inrichting en –verbetering kenmerkt zich door een interne focus en zorgt voor een redelijk ‘droge opsomming’ van alle politieactiviteiten, gegroepeerd volgens een functieoriëntatie.

De nieuwe situatie waarbinnen bovenstaande ontwikkelingen zich voordoen en waarin de inrichting van de politieorganisatie niet langer is voorbehouden aan de individuele korpsen, levert een nieuwe context op. Het RBP is daarom doorontwikkeld tot een hulpmiddel bij de vorming van Nationale Politie en OM een bijdrage te leveren aan de doelstellingen van de nieuwe organisatie.

Bovendien sluit de aangescherpte versie van het RBP beter aan bij de behoeften en context van de (toekomstige) regionale eenheden, doordat de concrete werkprocessen in het model centraal staan.

Het RBP kan deze ambitie alleen waarmaken wanneer het model aansluit bij de inrichting en werking van de organisatie en een goede aanhechting kent bij de (behoeftestelling voor) informatievoorziening en kennis over vakmanschap. Dit betekent concreet dat het model de volgende doelstellingen nastreeft:

- het (ontwikkelingsgericht) verbeteren van afgeleide doelstellingen;
- het standaardiseren van processen;
- het verbeteren van de werking van de ICT- en informatievoorziening.

De functie van het RBP als model kan aan deze doelstellingen worden gerelateerd en kan zodoende als volgt worden beschreven:

- het fungeren als landingsplaats en inspiratiebron voor lokale verbeteringen;
- het bieden van een verzamelplaats voor (proces) standaarden, beginnend bij de taal;
- het fungeren als belangrijke bron voor functionele requirements en afstemmingskader voor ICT.

Doordat het model deze verschillende functies samenbrengt, wordt het mogelijk om ontwikkelingen bij elkaar te brengen. Denk bijvoorbeeld aan het inrichten van de nieuwe organisatie, het standaardiseren van een specifiek proces, het formuleren van de daaruit voortvloeiende behoeftestelling aan ICT en / of informatievoorziening en, tot slot het leren van lokale verbeteringen. Het RBP biedt, in haar vernieuwde opzet, een handvat om de samenhang van de verschillende ontwikkelingen binnen de politieorganisatie te bewaken. De verschillende werkingsgebieden worden in de volgende paragrafen in nader detail toegelicht.

1.2. Het RBP en het verbeteren van kwaliteit

Het functioneren en presteren van een organisatie kan altijd beter. Daarnaast wordt van organisaties verwacht dat ze meebewegen met de ontwikkelingen in de omgeving. Verbeteringen van bijvoorbeeld werkprocessen of de (organisatie-)inrichting worden vanuit een groot aantal gezichtspunten binnen en buiten de organisatie geïnitieerd en uitgewerkt, bijvoorbeeld vanuit de thema's van de portefeuillehouders binnen de korpsleiding. Tevens vinden er verbeteringen plaats op allerlei verschillende schaalniveaus binnen de organisatie.

Bovenstaande maakt duidelijk dat het verbeteren van kwaliteit kan worden bestempeld als een continu proces met als uiteindelijk doel het vergroten van de bijdrage die de politie levert aan de maatschappij. De grote uitdaging hierbij is om gevonden verbeteringen op meer plaatsen toe te passen (bottom-up verbeteren, horizontaal verspreiden) en om ruimte te maken voor lokaal verbeteren, op operationeel niveau

1

(in aanvulling op standaardisatie). Kwaliteitsverbetering vraagt hiermee als het ware om een samenspel tussen het verbeteren van processen en het ontwikkelen van vakmanschap. Wanneer we op deze wijze naar het verbeteren van kwaliteit kijken, wordt het mogelijk om ruimte voor de professional in de processen te waarborgen.

Het RBP kan hierin een belangrijke bijdrage leveren. Het model kan bij het vormgeven van kwaliteitsverbeteringen als standaard taal en kader dienen. Bovendien kan het RBP, parallel aan de ontwikkeling van vakmanschap, verbeteringen zichtbaar en herbruikbaar maken. In de onderstaande figuur zijn voor beide stromingen (procesverbetering en vakmanschap) de diverse niveaus van verbeteren weergegeven. Vervolgens wordt toegelicht hoe het RBP hierin ondersteunt op deze verschillende niveaus.



Figuur 1. Verbeteren via processen en vakmanschap

- Voor procesmatig werken en individueel vakmanschap speelt het RBP een indirecte rol, onder meer bij het raadplegen van vastgelegde standaards en het gebruiken van de procesnamen (taal).
- Lokale verbeteringen vinden plaats binnen de context van bestaande standaards. Hier wordt het RBP onder meer gebruikt om de standaard te raadplegen en eventuele voorstellen voor kleine aanpassingen in te dienen. Deze kleine wijzigingen kunnen door de beheerder van het RBP worden doorgevoerd na goedkeuring door

de referentiegroep. Bij het uitwisselen van praktijkervaringen kan het RBP gebruikt worden om praktijkverhalen te koppelen aan de werkprocessen. Zo kunnen collega's overal deze ervaringen raadplegen en zo het vakmanschap verder ontwikkelen.

- Bij grotere verbeteringen en herontwerp worden in één of meer standaard werkprocessen substantiële wijzigingen doorgevoerd of ontstaan nieuwe werkprocessen (bijvoorbeeld nieuwe inrichtingsvarianten). Dit gebeurt altijd onder nationale regie, zodat de ontwikkeling op de juiste manier getoetst kan worden en maximaal rendement oplevert. Hierbij wordt het RBP aangepast en aangevuld. Nieuwe en gewijzigde elementen worden in beheer genomen door de RBP beheerder.
- Het publiceren van vakkennis gebeurt zo veel mogelijk in verbinding met de betrokken werkprocessen. Op die manier kan bij de uitvoering van het werk maximaal

gebruik gemaakt worden van deze kennis. In de informatievoorziening kunnen koppelingen tussen toepassingen en een kennisbank gerealiseerd worden.

- Bij nieuwe en gewijzigde opleidingen is het van belang de context van de werkprocessen integraal onderdeel te laten zijn van het curriculum. Zo wordt de gedeelde basis van standaard werkprocessen ook initieel verbonden met de vakkennis van professionals. Dat maakt tevens het vinden van praktijkverhalen en aanvullende vakkennis eenvoudiger.

1.3. Het RBP en standaardiseren van processen

Standaardisatie van de werkprocessen is benoemd als onderdeel van de opdracht aan de Kwartiermaker Nationale Politie (KNP). Het voornaamste doel dat met deze opdracht wordt nagestreefd is om de organisatie meer eenduidig en voorspelbaar te maken voor burgers, partners en gezag. Het RBP kan een belangrijke rol spelen bij het nader vormgeven van deze standaardisatie.

De functie van het RBP bij het standaardiseren van processen

Om bovenstaande doelen te kunnen realiseren, is het van belang dat er een eenduidig beeld bestaat van hoe het werk door de politieorganisatie heen loopt. Met andere woorden, er is behoefte aan een helder overzicht van de processen van politie.

De release RBP2012 draagt hieraan bij. Het model biedt een plek waar standaard werkprocessen kunnen worden vastgelegd. Daarnaast definieert het model een eenduidige taal voor processen. Dit om de standaardisatie van werkprocessen verder vorm te geven. De release RBP2012 biedt zodoende een overzicht van de (vastgelegde) werkprocessen waarmee de werking van de organisatie op hoofdlijnen kan worden gestandaardiseerd. Zoals in eerdere paragrafen reeds is aangegeven zijn deze processen als het ware de bouwstenen waarmee de stroom van het werk zichtbaar wordt gemaakt. Wanneer hier de uitvoerende organisatieonderdelen aan worden verbonden, wordt bovendien de werking van de organisatie in zijn geheel zichtbaar.

Standaardisatie in relatie tot verbeteren en leren

Het RBP biedt als model helderheid over de taal, werkwijze en context van veranderingen. Dit maakt dat, met behulp van het RBP, het standaardiseren van processen een basis kan bieden voor het verbeteren en leren in de toekomst. Wanneer processen worden gestandaardiseerd, kan bijvoorbeeld makkelijker worden toegewerkt naar eenduidige opleidingen. Bovendien kan invulling worden gegeven aan binnen de Nationale Politie gestelde randvoorwaarden als de uitwisseling van personeel of de eenduidige vraagarticulatie richting het PDC (inclusief de informatievoorziening).

Standaardisatie in relatie tot professionele ruimte

Standaardiseren kan spanning oproepen ten opzichte van de professionele ruimte van medewerkers en hun vakmanschap. De standaardisatie van werkprocessen beperkt zich daarom tot hoofdlijnen. Het standaardiseren van werkprocessen op detailniveau (protocolleren) wordt zoveel mogelijk voorkomen. Gestandaardiseerde werkprocessen kunnen in dit opzicht dus meer worden gezien als een wegwijzer en niet zozeer als een routeplanner. Vakmensen redden zich in de meeste gevallen zelf en hebben geen uitgebreide beschrijvingen nodig. Maar op risicovolle of cruciale momenten kunnen zij soms wat extra hulp gebruiken. De gestandaardiseerde processen moeten deze momenten in kaart brengen en ondersteunen. Standaardisatie op detailniveau vindt uitsluitend plaats wanneer dit een toegevoegde waarde oplevert. Denk bijvoorbeeld AAN de organisatie en werkwijze van het ME-optreden. Om de risico's voor de medewerkers tot een minimum in te perken, zijn hier strikte afspraken over gemaakt. Doorgaans is de gedetailleerde invulling van het werk echter voorbehouden aan de professional die zijn of haar werk op basis van vakmanschap invult. Ook het bepalen welke processen het beste ingezet kunnen worden bij een concrete situatie is voornamelijk voorbehouden aan de professional. Zo kan de politie flexibel inspelen op de situationele context en is de professionele ruimte gegarandeerd. Maar door op hoofdlijnen afspraken te maken, vergroot men de kans dat er vanuit vakmanschap en professionele ruimte wordt toegewerkt naar een eenduidige vorm van dienstverlening. Concluderend kunnen we stellen dat het belangrijk is om juist dit evenwicht tussen standaardisatie en een professionele ruimte te erkennen. De mate van standaardisatie mag nooit de professionele ruimte van vakmensen in de weg staan. Anderzijds is het van belang dat het aanwezige vakmanschap en de breed gedragen ervaringen binnen een regionale eenheid als basis dienen voor standaardisatie.

1.4. Het RBP en het verbeteren van de werking van ICT

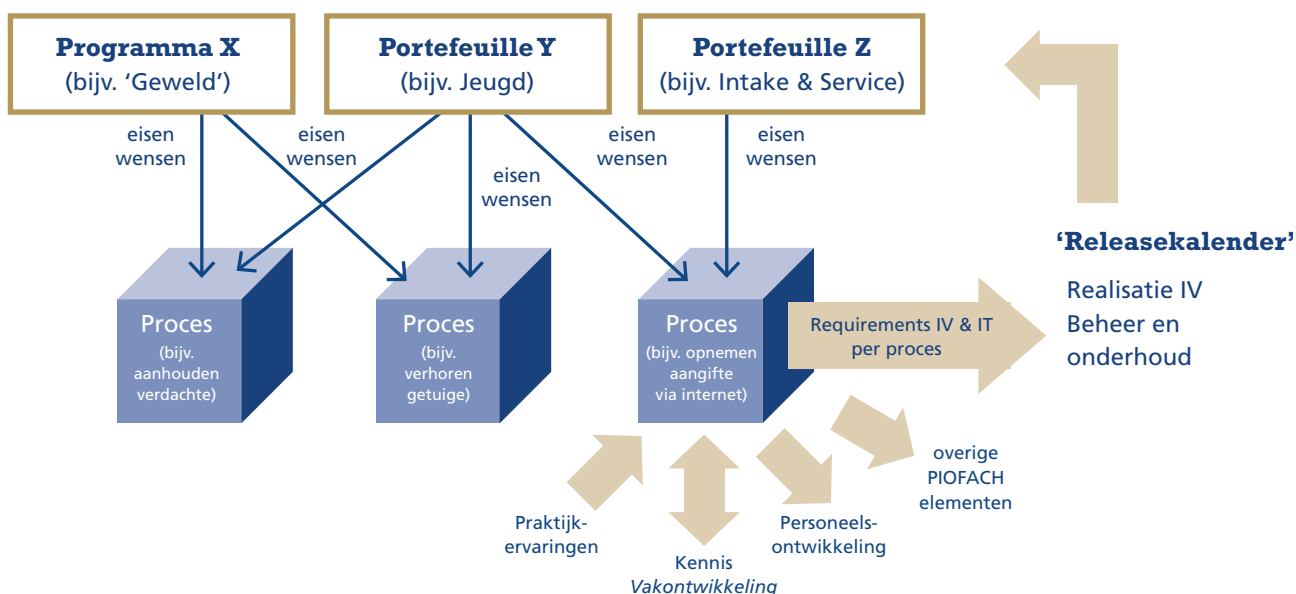
Het ICT landschap van de politie is versnipperd en op onderdelen verouderd. De centrale opdracht in het Aanvalsprogramma IV Politie betreft dan ook het verbeteren van dit ICT-landschap en de daarop draaiende systemen en applicaties. Bovendien is het van belang dat de informatie binnen deze systemen en applicaties landelijk ontsloten kan worden. Concreet betekent dit dat de komende jaren veel energie moet worden gestoken in het standaardiseren van de systemen en, waar mogelijk, het vervangen van grote delen hiervan. Het is hierbij van uitermate groot belang dat de gestandaardiseerde en vernieuwde systemen zorgen voor een optimale ondersteuning van de medewerkers en hun werkprocessen. Om dit te realiseren moeten de eisen en wensen aan de informatievoorziening duidelijk en eenduidig worden vastgesteld.

Het RBP kan hierin een belangrijke rol spelen. Bij het verbeteren van de informatievoorziening kan het RBP zorg dragen voor een eenduidige verbinding tussen het werk (d.w.z. zowel de werkprocessen als de organisatieonderdelen

die deze processen uitvoeren) en de daarvoor benodigde informatiesystemen. Met andere woorden; het RBP kan bijdragen aan het formuleren van duidelijke en eenduidige eisen en wensen aan de informatievoorziening door de processen centraal te stellen. Hier onder gaan we nader in op de wijze waarop dit vorm krijgt.

Formuleren van wensen en eisen aan de informatievoorziening

Een kenmerk van processen is dat ze bestaan uit één of meer sterk samenhangende activiteiten. Samen leiden deze activiteiten tot een bijdrage (resultaat / informatieproduct) aan de afhandeling van een incident of casus (werkproces of politiepad). Wanneer we van deze gedachte uitgaan, zou het ontwerpen en realiseren van de informatievoorziening (vanuit het perspectief van de uitvoering van het werk) en ICT-ondersteuning per proces moeten plaatsvinden. Behoeften aan de informatievoorziening en ICT-ondersteuning komen in beeld vanuit verschillende aandachtsgebieden (portefeuilles). Voor het daadwerkelijk formuleren van deze behoeften worden de processen nader gespecificeerd (activiteiten, gegevens, kwaliteitseisen). Daarnaast moet duidelijk worden gemaakt in welke context de processen



Figuur 2. Behoeftestelling IV (en andere inrichtingsaspecten)

worden gebruikt, bijvoorbeeld door relevante werkstromen te benoemen waarin het proces als bouwsteen een rol speelt. Het specificeren van processen vraagt inzicht in de samenhang tussen de processen en onderdelen van de informatievoorziening. De uiteindelijke eisen en wensen aan de informatievoorziening en ICT-ondersteuning worden vervolgens via de betreffende werkprocessen verzameld en in samenhang gebracht. Dit vormt de basis voor de planning en realisatie van informatievoorziening en IT. De figuur op de vorige pagina geeft dit weer.

Bovenstaand beschreven werkwijze houdt in dat het plannen en afbakenen van IV-projecten gebeurt op basis van het overzicht van (concrete) processen (en het inzicht in de applicaties die deze ondersteunen). Dit is het onderwerp van de proces- en informatiearchitectuur. Uiteraard kan de ondersteuning voor meerdere processen (als bouwstenen) samen in één project gerealiseerd worden. Ook kan het 'ondersteuningsniveau' voor een proces in de loop van de tijd verder ontwikkeld worden. Dit past goed bij een keuze voor agile ontwikkelmethoden, maar kan ook met meer traditionele methoden samengaan.

1.5. Werken AAN de organisatie met behulp van het RBP

Al pratend over het politiewerk komen we tot nieuwe werkwijzen, betere ICT, aangescherpte opleidingen of een nieuwe organisatie-inrichting. We noemen dit ook wel de 'bottom-line' van het werken aan de politie organisatie.

De werkwijze die we hierbij nastreven, is in grote lijnen als volgt:

- Een programma of project onder nationale regie ontwikkelt één of meer standaard werkprocessen.
Een toets in de praktijk is doorgaans onderdeel van deze ontwikkeling. Er wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de samenhang met andere werkprocessen. Initieel (tijdens de realisatie van de Nationale Politie) zullen de meeste werkprocessen worden ontwikkeld en vastgesteld door de werking per type organisatieonderdeel te standaardiseren.

- Tijdens het ontwikkelen vindt afstemming plaats met de relevante portefeuilles / thema's om te waarborgen dat het proces aan alle eisen zal voldoen.
- Een referentiegroep met een vertegenwoordiging van chefs van de onderdelen waar het proces zal worden uitgevoerd beoordeelt de ontwikkelde werkprocessen en adviseert de korpsleiding.
- De korpsleiding (of een gemandateerde) stelt de standaard processen formeel vast.
- Standaard werkprocessen (concept en vastgesteld) worden centraal beheerd door de RBP beheerder, als onderdeel van de concernstaf. Deze bewaakt tevens de logische samenhang tussen standaard werkprocessen.
- Na vaststelling door de korpsleiding worden de standaard processen via de lijn geïmplementeerd. Het hanteren van de relevante standaard werkprocessen is onderdeel van de opdracht van iedere lijnchef. Een programma of project kan de implementatie ondersteunen.

Wijzigingen in de standaard komen op dezelfde wijze tot stand. Via deze werkwijze creëren we een werkbare structuur voor onze 'procesorganisatie'! Het RBP biedt daarbij één taal en een gezamenlijk kader voor validatie.

Dit past bij onze gezamenlijke ambitie om:

- Voorspelbaar politiewerk te verrichten;
- Uitwisseling en hergebruik van elders beproefde 'good practices' te stimuleren;
- Procesontwerpen, hulpmiddelen e.d. liefst maar één keer te hoeven ontwikkelen in plaats van 11 keer;
- Flexibeler personeel uit te kunnen wisselen en daardoor ook beter op en af te kunnen schalen als dat nodig is;
- Verantwoord gebruik te kunnen maken van elkaars gegevens, door te werken met informatiesystemen¹ die overal gelijk zijn;
- Het politiewerk transparant te maken;
- De organisatie flexibeler te kunnen afstemmen op wijzigende omgevings-omstandigheden.

Dit is de manier waarop we denken in de toekomst de standaardisatie en beheersbaarheid te organiseren. Dan ontstaat een naar de processen van het politiewerk

¹⁾ Op termijn werken we toe naar één (fysieke) informatievoorziening, wat als voordelig gevolg heeft dat we overal met dezelfde informatiesystemen werken.

geordend overzicht van implementatiemaatregelen die de (proces)verantwoordelijken binnen het politieapparaat nodig vinden.

1.6. RBP in z'n context: sturen onder architectuur

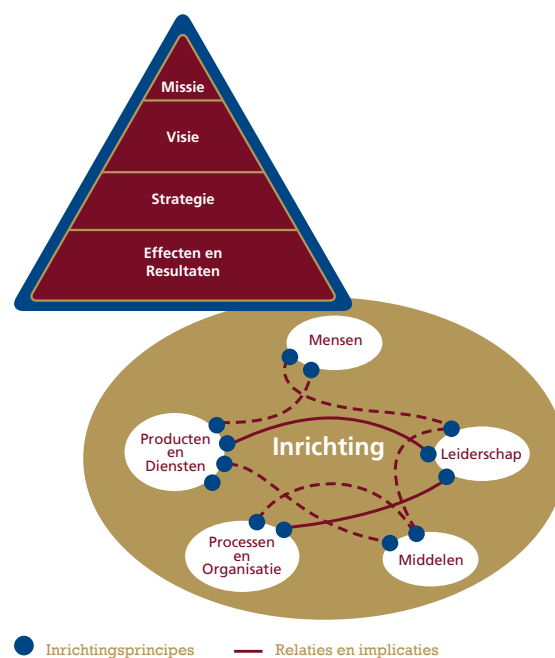
Het RBP heeft zich in de afgelopen tien jaren ontwikkeld van een beschrijving van onze processen naar een hulpmiddel om op een professionelere manier gezamenlijk aan de kwaliteit van de politieorganisatie te werken, procesgericht en onder architectuur! Procesgericht werken is daarbij veranderd van 'een verzameling werkvoorschriften' naar een methode voor gestructureerde en samenhangende proces- en kwaliteitsverbetering. Gestructureerde en samenhangende procesverbetering waarbij de vertaling van visie naar het werk (in de vorm van uitgangspunten) centraal staat. Gestructureerde en samenhangende procesverbetering waarbij ruimte wordt geboden aan het vakmanschap van de medewerker door afspraken te maken over de mate van vrijheid die het vakmanschap vraagt. Het betekent dat we ook heel anders zijn gaan kijken naar het politiewerk en hoe je dat organiseert. Het gaat om beter sturen en slimmer verbeteren.

Sturen onder architectuur bevordert de samenhang in de sturing en de samenwerking bij veranderingen en verbeteringen in de organisatie. We zijn op tal van fronten met vaak dezelfde intenties de kwaliteit van de politieorganisatie op een hoger plan aan het brengen. Bijvoorbeeld door het organiseren van extra trainingen, het investeren in ICT, het aanscherpen van onze dienstverlening en de afspraken die we daarover met ketenpartners maken, et cetera. Met de architectuurbenadering streven we ernaar dat al deze disciplines meer in samenhang gaan werken, dat we elkaar sneller weten te vinden en dat we slimmer en meer samenhangend verbeteren.

Neem bijvoorbeeld de relatie tussen de ontwikkeling van het Landelijk Sporen Volgsysteem (LSV), de opleiding van forensisch medewerkers over hoe te handelen op het PD, de verplichte implementatie van de richtlijn TGO en de

investeringen die diverse regio's doen ten aanzien van het verbeteren van de organisatie van de Forensische Opsporing. Met het benadrukken van het belang van een architectuurbenadering in deze veelheid van programma's en projecten streven we er naar dat de afstemming tussen dit soort trajecten eenvoudig(er) kan plaats vinden. Zijn de missie en visie van deze projecten in lijn met elkaar en met bijvoorbeeld de uitgangspunten van Politie in Ontwikkeling en het Ontwerp Nationale Politie? Zijn de keuzes ten aanzien van de te voeren strategie met elkaar te rijmen, of kunnen we aanlopen tegen eenzelfde soort strijdigheid als in het project Landelijk Beslaghuis? In dat project zijn veel troeven gezet op de inzet van ICT om de werkprocedures en administratie in de korpsen te stroomlijnen en de administratieve lasten te verminderen, terwijl bleek dat de beslagmodule in het kader van ICT-programma Wenkend Perspectief geen prioriteit heeft gekregen!

En ten aanzien van de concrete implementatiemaatregelen: zijn er misschien dingen handig in gezamenlijkheid te organiseren, bijvoorbeeld het trainen in het gebruik van het LSV als integraal onderdeel van de opleiding van een Forensisch medewerker?



Figuur 3. De Architectuurdriehoek

Voor dit soort afstemming en samenwerking is het een randvoorwaarde dat we dezelfde taal spreken en dezelfde structuur hanteren in de opbouw en beheersing van onze projecten. Dat is wat de Architectuurdriehoek probeert te betekenen voor al die politiefunctionarissen die in dit soort projecten en programma's zich inzetten voor het verbeteren van de inrichting van de politieorganisatie. Procesgerichtheid is daarbij een belangrijk aspect. De duurzame ontwikkeling van de Nederlandse Politie kan in belangrijke mate worden ondersteund door het hanteren van één, geaccepteerd RBP.

1.7. Verantwoordelijken voor het RBP

De release RBP2012 is geschreven ten tijde van de ontwikkeling en vormgeving van de Nationale Politie. Deze ontwikkelingen maken het noodzakelijk om opnieuw na te denken over de functie en werking van het RBP. In de voorliggende versie van het RBP wordt dan ook de nadruk gelegd op de functie en werking van dit instrument in die nieuwe context. De opzet en basis van het nieuwe RBP is afgestemd met de kwartiermakersorganisatie van de Nationale Politie, het Aanvalsprogramma IV Politie en programmamanagers van andere landelijke programma's. Hiermee is een start gemaakt met de doorontwikkeling van het RBP als hulpmiddel bij de geschetste ontwikkelingen.

Het doorontwikkelen van het RBP en het borgen van de kwaliteit hiervan is echter een verantwoordelijkheid van iedereen die zich met verbeteren bezighoudt. De coördinatie op deze doorontwikkeling en het bewaken van de samenhang binnen deze ontwikkelingen is als functionaliteit belegd bij de korpsstaf. Dit in het kader van de sturing op kwaliteit en het ontwikkelen en borgen van de bedrijfsarchitectuur.

Medewerkers van de korpsstaf beroepen zich er niet op de wijsheid in pacht te hebben. Integendeel, voor de kwaliteit van het RBP is zij volstrekt afhankelijk van de inbreng van de deskundigen uit de politieorganisatie. Met deze reden doen zij een beroep op iedereen. De korpsstaf vormt een kristallisatiepunt in het netwerk dat zich bezighoudt met het werken AAN de organisatie. Zij heeft een verantwoordelijkheid

in het verbinden van deze deskundigen aan elkaar en aan de mensen in verbeterprojecten die hun deskundigheid nodig hebben. Het RBP is daartoe een vehikel, een hulpmiddel voor eenduidige taal, structuur en samenhang. Bij het doorontwikkelen van de processen die vastgelegd worden in het RBP werken de architecten binnen de politie via het principe van cocreatie. De wijsheid en vaardigheid van de medewerkers in de korpsstaf zit met name in het helpen creëren van samenhangende, gezamenlijke beelden van de processen van de politie. Daaruit ontstaat het RBP, de synthese van hoe we met elkaar het politiewerk in een procesbeeld vatten: Het processenlandschap van het politieapparaat.

Degene die concrete beelden heeft om het RBP nog verder aan te scherpen is welkom. Bedenk wel, het RBP is geen doel op zich. Het is geen dogma, maar een middel in het kader van beter sturen en slimmer verbeteren! Dat is de weegschaal waarmee verbetervoorstellen ten aanzien van het RBP worden gewogen! Een beter RBP is een RBP dat helpt onze sturingsvraagstukken en verbetervermogen te versterken!

2

2. Het RBP, processen als bouwstenen zorgen voor verbinding

Het RBP is het model dat de bouwstenen voor de bedrijfsprocessen van de Nederlandse politie bevat. Het model is gebaseerd op gezamenlijke kennis die de afgelopen jaren binnen de politie is opgebouwd. De duurzame ontwikkeling van de Nederlandse politie kan in belangrijke mate worden ondersteund door het hanteren van één landelijk geaccepteerd model, waarin de bedrijfsprocessen van politie op eenduidige wijze zijn geïdentificeerd. Het RBP heeft daarin de afgelopen jaren haar waarde bewezen.

Het hiërarchisch model, waarin de onderverdeling naar bedrijfsfuncties centraal stond, was de voornaamste visualisatie van het RBP2010 en eerder. Het model heeft in deze vorm een grote bijdrage geleverd aan harmonisatie van de taal binnen de politie en het begrip van de werking van de organisatie. Het model stond in deze vorm echter los van de inrichting. De komst van Nationale Politie heeft ervoor gezorgd dat zowel de functie en werking van het RBP, als het hiërarchisch model zijn herzien. Dit om aansluiting te houden met de ontwikkelingen in het kader van Nationale Politie.

2.1. Welke mogelijkheden biedt de nieuwe zienswijze op het model

Figuur 4 (pagina 16) maakt de doorgevoerde wijzigingen zichtbaar en geeft de primaire representatie van het RBP2012 weer. De nieuwe zienswijze op het model maakt het mogelijk om vanuit verschillende invalshoeken te kijken naar, en te werken aan de verbetering van het politiewerk en de politieorganisatie. Naast de bekende invalshoek vanuit bedrijfsfuncties is het nu ook mogelijk om met behulp van werkprocessen, als bouwsteen van politiewerk, inzichtelijk te maken hoe het werk door de organisatie stroomt. Zo kan er bijvoorbeeld vanuit deze set van werkprocessen worden ingezoomd op de werking van de organisatie. Door op deze manier te kijken, wordt zichtbaar hoe de politie acteert in relatie tot een externe (of interne) situatie en hoe zij, via politiepaden, producten en diensten richting de burger levert.

Belangrijk hierbij is om de samenhang in processen van buiten naar binnen te analyseren. Om deze eenmalige politiepaden te beschrijven, los van een concreet geval, bundelen we deze tot werkstromen.

Bovendien kan aan de hand van deze procesbouwstenen inzichtelijk worden gemaakt welke organisatieonderdelen en welke functionarissen een rol spelen in de afhandeling van een bepaald type melding of veiligheidsprobleem; bijvoorbeeld een woninginbraak. Door vanuit werkprocessen naar de organisatie(structuur) te kijken, wordt zichtbaar in welke organisatieonderdelen een proces wordt uitgevoerd. Op basis hiervan kan duidelijk worden gemaakt welke bouwstenen in welk organisatieonderdeel terugkomen en door welke functionaris deze worden uitgevoerd. Dit laatste is mogelijk omdat er vanuit bouwstenen een verbinding kan worden gemaakt tussen de uit te voeren activiteit en daarvoor noodzakelijke personele functie(s).

Ook kan er vanuit de werkprocessen worden ingezoomd op de informatie- en kennissystemen. Door vanuit werkprocessen te kijken naar informatiesystemen kan inzichtelijk worden gemaakt welke applicaties en applicatieservices een proces het beste kunnen ondersteunen om te komen tot een juiste en efficiënte afhandeling van het veiligheidsprobleem. Deze view biedt hiermee een belangrijke bron voor het formuleren van functionele requirements en / of afstemmingskaders voor de ICT. Een zelfde vertaling is mogelijk naar de noodzakelijke vakkennis en / of kennissystemen. Door het proces en de activiteiten die daarbinnen worden uitgevoerd als startpunt te nemen, kan worden bekeken wat voor soort kennis nodig is om het proces op een juiste wijze uit te voeren.

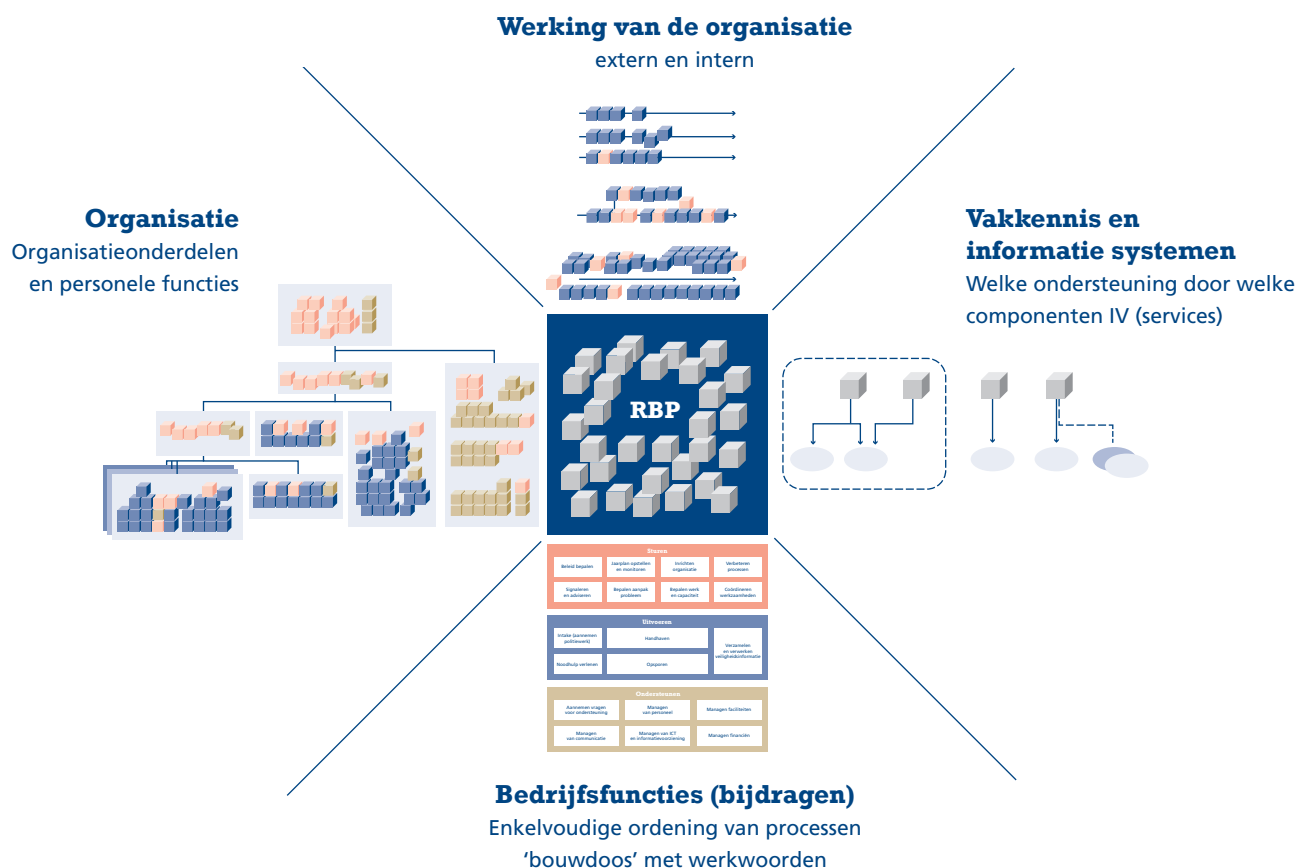
Tot slot kan er vanuit de werkprocessen worden ingezoomd op de bedrijfsfuncties. Wanneer we redeneren vanuit de bedrijfsfuncties kunnen we de processen ordenen naar hun bijdrage aan de (werking van de) organisatie. Deze view representeert als het ware de focus die centraal stond in de voorgaande versies van het RBP. Door vanuit bedrijfsfuncties naar processen te kijken, is het mogelijk om ontwikkelingen en voorbeelden uit de regio's te plaatsen en met de rest van het land te delen. Het model fungeert hier in feite enerzijds

als verzamelplaats voor (proces)standaarden en anderzijds als landingsplaats en inspiratiebron voor lokale verbeteringen. Dankzij de eenduidigheid in taal die deze ordening nastreeft, wordt het bovendien mogelijk om processen op basis van deze view te beheren.

Door steeds uit te gaan van dezelfde set van processen wordt integratie van deze verschillende views of perspectieven bereikt. Kijken vanuit verschillende views naar je (werk) processen heeft een aantal voordelen. Zo maakt dit het mogelijk om:

- beter aan te sluiten op de belevingswereld van de vakman;
- naast de lang gebruikelijke ‘functionele kijk’ ook op een horizontale wijze naar processen te kijken;
- op flexibele wijze te zoeken naar en bouwen aan maatwerkoplossingen voor specifieke vraagstukken.

In de volgende paragraaf wordt toegelicht hoe met behulp van de zogenaamde referentiekaarten van Politiewerk en de Bedrijfsvoering vanuit deze verschillende views kan worden gewerkt aan de doorontwikkeling van de politieorganisatie. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van de voornaamste aanpassingen en wijzigingen in de opbouw van de functionele invalshoek van het model.



Figuur 4. RBP2012

2

2.2. Werken aan de doorontwikkeling van de politieorganisatie

Het RBP maakt het in haar nieuwe vorm mogelijk om vanuit verschillende views te kijken naar, en werken aan de doorontwikkeling van de politieorganisatie. Om dit redeneren vanuit de verschillende doorsneden praktisch te ondersteunen is de referentiekaart Politiewerk ontwikkeld. De referentiekaart Politiewerk is een basisplaat met de belangrijkste componenten waaruit het politiewerk is opgebouwd. Vanuit deze basisplaat zijn de verschillende doorsneden te maken. Die doorsneden geven doorgaans een gewenste situatie weer, maar kunnen ook een weergave zijn van de huidige situatie.

De referentiekaart Politiewerk biedt een schematisch overzicht van de essentie van het politiewerk en de werkprocessen die daar in de vorm van bouwstenen bij gebruikt worden. Het doel van de referentiekaart Politiewerk is vanuit één gemeenschappelijk kader te werken aan verbetering van het werk en van de bijbehorende informatiestromen. Het is praatgereedschap dat structuur biedt voor het gesprek tussen mensen die het politiewerk uitvoeren c.q. inrichten en mensen die informatievoorzieningen vormgeven.

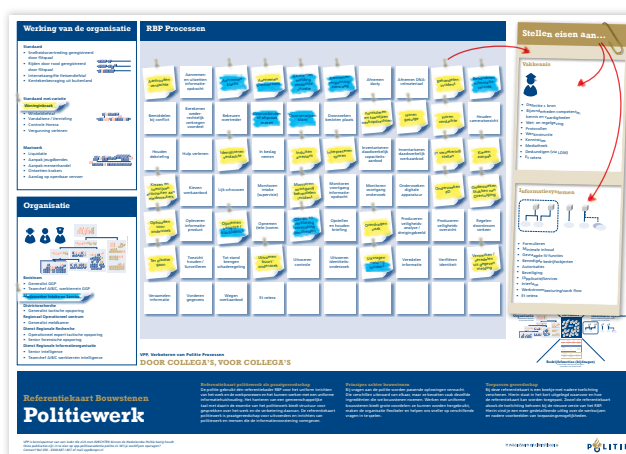
Ter illustratie volgen onderstaand twee voorbeelden van het gebruik van de referentiekaart Politiewerk. Een voorbeeld op het gebied van de operatiën en een voorbeeld op het gebied van de bedrijfsvoering.

De referentiekaart Politiewerk (figuur 5)

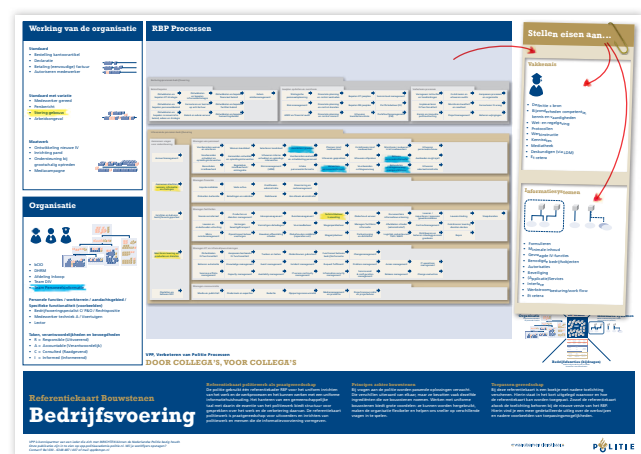
In het politiepad in figuur 5 is helder gemaakt welke bouwstenen de politie in kan zetten als antwoord op een woninginbraak. Dit politiepad bestaat uit een aantal bouwstenen van politiewerk en een aantal bouwstenen op het gebied van sturing / coördinatie. Op basis van dit politiepad kunnen we bijvoorbeeld bepalen wie (welke organisatieonderdelen en welke functionarissen) we in moeten zetten voor de afhandeling van een woninginbraak, welke interventies we plegen en welke gegevens we vastleggen en gebruiken. Ook maakt het pad inzichtelijk welke (specifieke) kennis nodig is voor de afhandeling van het betreffende veiligheidsvraagstuk. Tot slot kunnen we op basis van dit politiepad kijken waar in het pad eventuele knelpunten zitten en hoe we die op zouden kunnen lossen.

De referentiekaart Bedrijfsvoering (figuur 6)

De op de kaart gearceerde processen worden uitgevoerd wanneer een storing aan een gebouw wordt gemeld. De melding wordt aangenomen en afgehandeld.



Figuur 5. De referentiekaart Politiewerk Bouwstenen



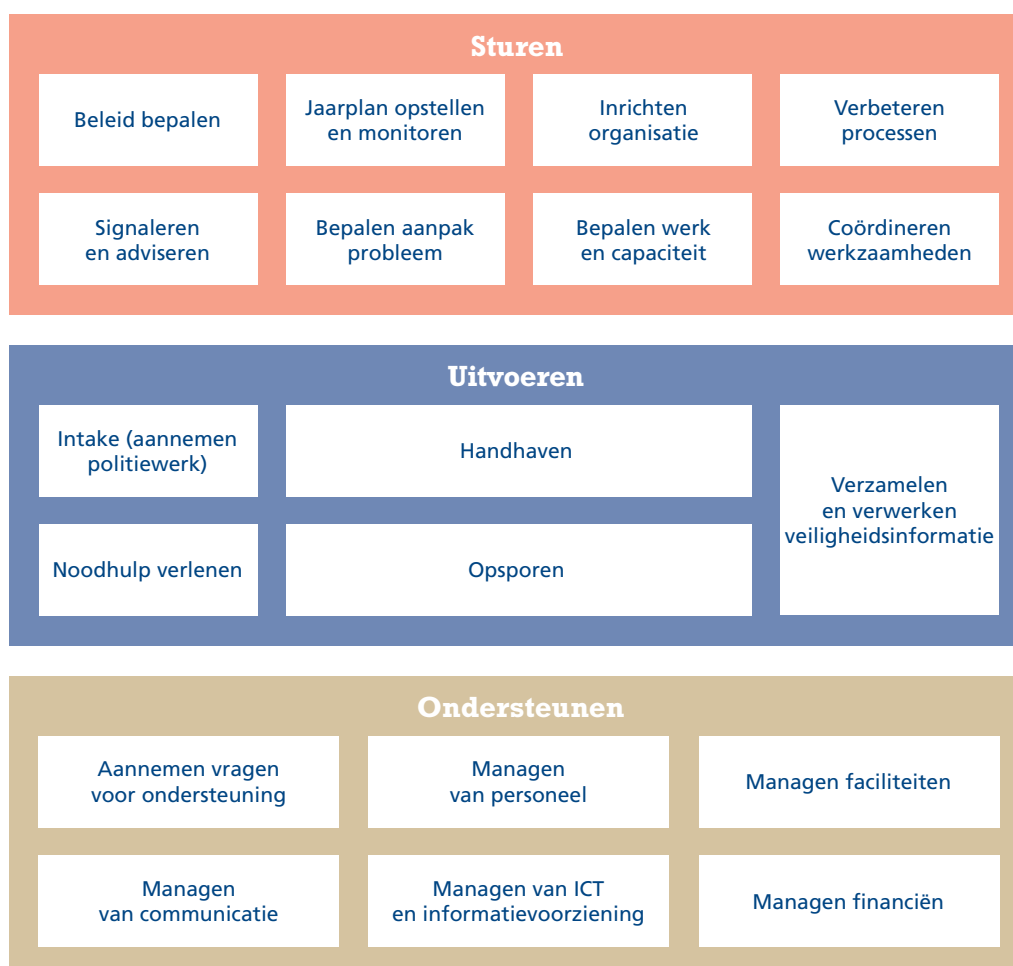
Figuur 6. De referentiekaart Bedrijfsvoering

2.3. Aanpassingen in de hiërarchische hoofdstructuur

De voornaamste verandering van het RBP2012 betreft een vereenvoudiging van de structuur. De uitgangspunten uit het Ontwerpplan Nationale Politie hebben als basis gediend voor deze vereenvoudiging. De bestaande 5 'takken': *Besturen*, *Voorbereiden*, *Uitvoeren*, *Ondersteunen* en *Verbeteren* zijn 'ingedikt' tot drie: *Sturen*, *Uitvoeren* en *Ondersteunen*.

De onderbouwing voor deze keuze is als volgt:

- Bij de bouw van de Nationale Politie is gekozen voor een sterke focus op de operationele processen en de bedrijfsvoering. In de missie en visie van de politie staat het bijdragen aan veiligheid centraal. Het RBP2012 sluit hierop aan door '*Uitvoeren*' meer op de voorgrond te plaatsen. De professionele ruimte voor medewerkers en een vermindering van administratieve lasten zijn hierbij belangrijke onderwerpen.



Figuur 7. RBP2012 Hiërarchisch model

2

- Het *Informatieproces* (formeel *Verzamelen en Verwerken Veiligheidsinformatie* of VVVi) is in het ontwerpplan (definitieve versie 18 januari 2012) opgenomen onder de uitvoerende processen. Dit betekent dat 'Voorbereiden' slechts een tweetal processen overhoudt. Door de takken *Besturen*, *Voorbereiden* (restant) samen te voegen in één tak *Sturen* wordt minder nadruk gelegd op de besturingsniveaus, hetgeen uitdrukking geeft aan de focus op de Operatiën. Het opnemen van de sturende processen als apart onderdeel van het RBP maakt het bovendien mogelijk dat de politie via eenduidige lijnen wordt aangestuurd. Hetgeen één van de prominente doelstellingen van de Nationale Politie was.
- '*Verbeteren*' kende slechts een beperkte invulling en de bijbehorende onderdelen worden zelden gebruikt of besproken². Dit betekent niet dat 'verbeteren' minder belangrijk is geworden, integendeel. In de komende jaren ligt er meer nadruk op 'leren en verbeteren in het werk' en dat vindt plaats bij de uitvoering van alle processen. Het proces *Verbeteren* zelf wordt een onderdeel van het proces *Sturen*. Dit komt in de beeldvorming overeen met de keuze dat lijnchefs verantwoordelijk zijn en er geen matrixstructuur met proceseigenaren meer wordt toegepast.
- De verbinding tussen bedrijfsvoering en operatiën komt tot slot tot uitdrukking door de ondersteunende processen nadrukkelijk op te nemen in het RBP.

Bovenstaande keuzes hebben ervoor gezorgd dat het totale aantal takken in het model is gereduceerd. Dit maakt het model qua uiterlijk minder complex en meer toegankelijk. In de volgende subparagrafen gaan we nader in op deze aanpassingen in de hoofdstructuur. Vervolgens gaan we in op een aantal specifieke onderdelen.

Uitvoeren

'*Uitvoeren*' blijft op hoofdlijnen gelijk aan de eerdere versies. Wel is er aangesloten op de tekst van het ontwerpplan Nationale Politie. Dit heeft geleid tot de onderstaande visualisatie.



Figuur 8. *Uitvoeren*

In deze visualisatie spreken we binnen '*Uitvoeren*' over vijf hoofdprocessen: *Intake*, *Noodhulp verlenen*, *Handhaven* en *Opsporen*, met het *Informatie- en intelligenceproces* als verbindende slagader. De processen zijn in de uitvoering te onderscheiden, maar worden in onderlinge verbinding uitgevoerd.

De formele benamingen van deze hoofdprocessen zijn³:

- Intake⁴
- Noodhulp verlenen
- Handhaven
- Opsporen
- Verzamelen en Verwerken van Veiligheidsinformatie

Hoewel '*Uitvoeren*' op hoofdlijnen gelijk blijft aan eerdere versies, zijn er paar kleine wijzigingen gemaakt ten opzichte van de 2010 versie.

Onderstaand volgt een overzicht van deze veranderingen en de onderbouwing hiervoor.

- Het informatieproces (VVVi) zien we als onderdeel van uitvoeren politiewerk.
- Het proces *arrestantenzorg* (verlenen) wordt onderdeel van het proces opsporen, omdat hiermee de sterkste relatie⁵ bestaat.

²) Eén van de redenen om een aparte tak *Verbeteren* in het RBP op te nemen was het zichtbaar maken van de PDCA cyclus in de processen en daarmee het *Verbeteren* uitdrukkelijk op het hoogste niveau zichtbaar te maken. Doorontwikkeling van de uitgangspunten bij verbeteren (via vakmanschap en via processen) in de verbinding met het werk plaatst dit beeld minder op de voorgrond.

³) In afwijking van het ontwerpplan NP waarin niet altijd een werkwoord is gehanteerd. In het spraakgebruik zullen niet altijd de volledige namen gehanteerd worden.

⁴) De benaming *Intake* is sterk ingeburgerd en het is wellicht goed deze te behouden. Enig nadeel is dat dit via 'Intake en service' ook wel verward kan worden met een afdeling. Let hier in gesprekken dus goed op.

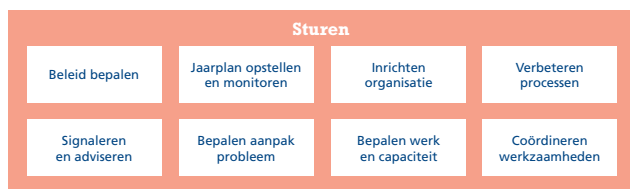
⁵) Insluitingen in het kader van handhaven van de openbare orde of in het kader van executietaken van de politie vormen de minderheid. Gezien de verwevenheid met de arrestantenzorg lijkt het niet zinvol hiervoor afzonderlijke (deel)processen te onderkennen, hoewel de functie enigszins kan verschillen.

- Het proces goederenzorg (verlenen) wordt onderdeel van het proces opsporen, omdat hiermee de sterkste relatie⁶ bestaat.
- Het proces Werk verdelen en monitoren wordt, onder een nieuwe benaming (coördineren werkzaamheden) onderdeel van 'Sturen'. Dit is mogelijk nu de verschillende niveaus van sturing niet meer in de hoofdstructuur (takken) zichtbaar zijn.

Voor de definities van de hoofdprocessen onder Uitvoeren kan worden geput uit de beschrijvingen uit het RBP2010. Met dien verstande dat opsporen zodanig moet worden aangepast dat de aanvullingen hier onderdeel van uitmaken (goederen- en arrestantenzorg).

Sturen

Zoals de naam al doet vermoeden zijn in 'Sturen' alle sturende processen bij elkaar gebracht. Het verbeterproces is hier eveneens in ondergebracht. Dit heeft geleid tot de onderstaande visualisatie.



Figuur 9. Sturen

De samenvoeging van alle sturende processen en het verbeterproces in één tak zorgt voor een behoorlijke verandering ten opzichte van het RBP2010. Onderstaand gaan we stuk voor stuk in op deze veranderingen. Vervolgens besteden we aandacht aan de achterliggende reden voor deze aanpassingen. Relevant om hier op te merken is dat deze nadere uitwerking op termijn duidelijk moet maken of de gemaakte keuzes gehandhaafd blijven.

- Binnen 'Sturen' zijn alle besturende hoofdprocessen (bedrijfsfuncties), die zowel door leidinggevendenden als beleidsmedewerkers en uitvoerenden worden uitgevoerd, bij elkaar gebracht. Het overgrote deel van de processen in 'Sturen' worden op alle niveaus binnen de organisatie

uitgevoerd. Dat betekent dat bijvoorbeeld 'Bepalen aanpak probleem' zowel op strategisch als op operationeel niveau (d.w.z. als onderdeel van de operatiën) plaatsvindt.

- De processen *Beleid bepalen* (voorheen: Ontwikkelen beleid en strategie) en *Jaarplan opstellen en monitoren* (voorheen: Integraal plannen en monitoren) komen grotendeels overeen met de bestaande processen binnen de (oude) tak Besturen.
- *Inrichten organisatie* is als hoofdproces afzonderlijk zichtbaar gemaakt. Binnen de Nationale Politie is dit een belangrijk proces dat vanuit een centrale aansturing zorg draagt voor een eenduidige inrichting van het korps. De inhoud van dit proces zal de komende periode nader worden uitgewerkt.
- *Verbeteren (processen)* komt overeen met de (oude) 'Verbeteren'. De toevoeging 'processen' maakt het onderscheid duidelijk met het verbeteren langs de lijn van het vakmanschap, dat in alle (uitvoerende) processen en via opleidingen plaats vindt. Nadere uitwerking moet duidelijk maken of dit onderscheid een toegevoegde waarde heeft en deze (voorlopige) keuze gehandhaafd blijft.
- *Signaleren en adviseren* is een belangrijke bedrijfsfunctie van de politie. Oorspronkelijk was deze functie gesplitst voor strategisch, tactisch en operationeel niveau. Daarbij was niet altijd duidelijk wat de inhoud van het onderscheid hierin was. De processen waren over het algemeen niet uitgewerkt. Nadere uitwerking moet duidelijk maken of dit onderscheid nu binnen dit proces toegevoegde waarde biedt.
- *Bepalen aanpak probleem* is afzonderlijk weergegeven om uitdrukking te geven aan de keuze voor probleemgericht werken samen met partners. Voorafgaand aan het bepalen van het werk wordt met partners onderzocht hoe een gesignaleerd probleem kan worden aangepakt. Er ligt zodoende een directe relatie met de processen *Signaleren en adviseren* en *Bepalen werk en capaciteit*. De inhoud van dit proces wordt de komende periode uitgewerkt.
- *Bepalen werk en capaciteit* komt voor een groot deel overeen met het (oude) proces 'Kiezen en monitoren uitvoerend werk' (met uitzondering van het onderdeel 'bepalen aanpak probleem' dat impliciet onderdeel van dit proces uitmaakte).

⁶) Goederenzorg: Na overdracht van gevonden voorwerpen als functie aan de gemeenten is de meeste zorg voor in beslag genomen goederen in het kader van opsporen van criminaliteit. Zorg voor goederen in het kader van handhaven van de openbare orde of executietaken van de politie vormen de minderheid. Gezien de verwantschap van deze processen lijkt het niet zinvol hiervoor afzonderlijke (deel)processen te onderkennen, hoewel de functie enigszins kan verschillen.

2

- *Coördineren werkzaamheden* komt overeen met het (oude) proces 'Werk verdelen en monitoren' binnen de (oude) 'Uitvoeren'. De naam is aangepast om aan te sluiten bij het gangbare taalgebruik.

Deze nieuwe indeling leidt tot een sterke vereenvoudiging van het model en legt bovendien minder nadruk op de verschillende sturingsniveaus. Er is bovendien voor gekozen om de sturingsprocessen van zo eenvoudig mogelijke benamingen te voorzien, die goed aansluiten bij het normale taalgebruik binnen de politie.

Ondersteunen

'Ondersteunen' geeft een overzicht van de processen die zijn ingericht om het operationele politiewerk te ondersteunen. Processen binnen 'Ondersteunen' zorgen ervoor dat er mensen en middelen op het juiste moment beschikbaar zijn om het werk uit te kunnen voeren.



Figuur 10. Ondersteunen

Ten opzichte van de voorgaande versies van het RBP heeft 'Ondersteunen' een aantal veranderingen ondergaan. Allereerst heeft er een uitbreiding plaatsgevonden. Het proces 'Ontwikkelen en inzetten van middelen' is uitgesplitst naar 'Managen van ICT en informatievoorziening', 'Managen faciliteiten' en 'Managen financiën'. De keuze voor deze uitsplitsing is gemaakt om zo een betere aansluiting te maken op de organisatorische inrichting. Daarnaast zijn er aanpassingen gedaan in de naamgeving van de processen. Zo is het proces 'Intake van ondersteunend werk' veranderd in 'Aannemen van vragen voor ondersteuning', dit om de mogelijkheid tot het maken van afspraken over de levering van producten en diensten duidelijker naar voren te brengen. Verder zijn de processen 'Ontwikkelen en inzetten...' veranderd naar 'Managen...'. Deze keuze is eveneens gemaakt om betere

aansluiting te vinden bij de organisatorische inrichting. Onderstaand volgt een korte toelichting op de definitie en inhoud van de verschillende processen.

- 'Aannemen van vragen voor ondersteuning' maakt het mogelijk om afspraken te maken over de te leveren diensten en producten, de kanalen waarlangs de vraag vanuit de operatie bij de bedrijfsvoering komt in te richten en ondersteuningsvragen aan te nemen. Ook het toezien op een adequate levering vanuit de bedrijfsvoering valt hieronder.
- De processen binnen 'managen van personeel' zorgen ervoor dat competente medewerkers op de juiste plaats en de juiste tijd inzetbaar en beschikbaar zijn. Onderdelen hiervan zijn het werven en selecteren van personeel, de ontwikkeling van medewerkers, het maken van inzetplanningen, het managen van de uitstroom en het zorgdragen voor personeelszorg.
- 'Managen financiën' is erop gericht de financiële functie van de politie goed uit te voeren. Hieronder vallen onder andere het innen en betalen van rekeningen, het verwerken van onkostendeclaraties en processen gericht op het organiseren van een juiste financiële boekhouding.
- Door uitvoering van de processen binnen 'managen faciliteiten' wordt ervoor gezorgd dat medewerkers tijdig de juiste middelen tot hun beschikking hebben. Het betreft alle middelen met uitzondering van ICT. Voor politiespecifieke middelen (zoals geweldsmiddelen) geldt dat de dienstverlening door de politie zelf wordt uitgevoerd. Voor een aantal andere middelen is de dienstverlening uitbesteed. Het toezicht op juiste levering door externe partijen vormt onderdeel van de facilitaire processen.
- 'Managen van ICT en informatievoorziening' is erop gericht het politiewerk te ondersteunen met adequate ICT. De processen hierbinnen zijn te scheiden in processen aan de vraagkant, beheerprocessen en processen uit de aanbodzijde. De processen aan de vraagkant zijn voornamelijk gericht op het identificeren van de juiste informatiebehoefte en de sturing daarop. De processen aan de aanbodzijde zijn gericht op het inrichten software en hardware. De beheerprocessen zijn gericht op het

adequaat laten functioneren van de ingerichte ICT en zijn dicht tegen de operatie gepositioneerd.

- 'Managen van communicatie' heeft als doel intern en extern een goed beeld te scheppen over de politieorganisatie en haar werking. Daartoe worden diverse media ingericht. De opsporingscommunicatie levert een directe bijdrage aan de veiligheid op straat en is nauw verweven met de operatie.

2.4. Het gebruik van het hiërarchisch model

In het verleden stond het 'hiërarchisch model' centraal in het RBP. Voor velen wás dit ook het RBP. Veel medewerkers herkenden zich echter niet in deze (abstracte) processen. De aangebrachte vereenvoudigingen en naamswijzigingen zoals in voorgaande paragrafen zijn beschreven zullen de herkenning verbeteren.

Helemaal wanneer de (in ontwikkeling zijnde) uitwerkingen van de concrete werkprocessen, die (als bouwstenen) onderdeel uitmaken van de verschillende 'takken' in het model, op de voorgrond komen te staan.

De bovengeschetste veranderingen en aanpassingen in de hiërarchie van het model hebben ook effect op het gebruik van het model. Hier is in de voorgaande hoofdstukken, op verschillende plekken al kort aandacht aan besteed. Resumerend kunnen we stellen dat de toepassing van dit model zich beperkt tot de volgende zaken:

- Eenduidigheid van taal (werkwoorden van de organisatie op hoofdlijnen);
- Beheer van het RBP: Onder of achter ieder van de opgenomen processen is een aantal concrete werkprocessen opgenomen. Voor het beheer is dit model de 'letterbak' waarin deze worden bewaard.
- Hoofdlijn van het bedrijfsfunctiemodel als onderdeel van de bedrijfsarchitectuur en als hulpmiddel voor het modelleren van de proces- en informatiearchitectuur.

Let op:

Het gebruik van de betreffende 'bedrijfsfuncties' bij de naamgeving van organisatieonderdelen en informatiesystemen vraagt om terughoudendheid. Ervaringen uit het verleden laten zien dat hierdoor verwarring en begripsvervaging kunnen ontstaan.

Neem bijvoorbeeld de BVH (Basis Voorziening Handhaving), dit systeem wordt veelvuldig gebruikt voor de registratie van activiteiten op het gebied van Opsporen en Intake. Het begrip Handhaven is - onterecht - steeds meer vereenzelvigd met gebiedsgebonden politie of wijkteams. Door de naamgeving van een systeem echter aan een bedrijfsfuncties te koppelen, kan onterecht het beeld worden gewekt dat de BVH uitsluitend gebruikt wordt voor de registratie en ondersteuning van het gebiedsgebonden politiewerk door wijkteams.

Wanneer de afbakening van een onderdeel of systeem daadwerkelijk overeen komt met de (inhoud van) een bedrijfsfunctie, kan de naam natuurlijk gehanteerd worden (met de toevoeging afdeling, of - systeem). Dit zal echter slechts zelden het geval zijn.

3

3. Doorontwikkeling

De eerdere versies van het RBP bevatten per proces een actuele beschrijving. Naast deze actuele beschrijvingen waren de keuzes en visie op het proces, deelprocessen en onderliggende producten per proces opgenomen. Tot slot werd iedere beschrijving afgesloten met een overzicht van de ontwikkelingen die op een procesdomein spelen.

Zoals eerder is aangegeven, staan in het RBP2012 de concrete werkprocessen, die als bouwsteen onderdeel uitmaken van de hoofdprocessen, centraal. Een groot deel van deze processen wordt als onderdeel van de vorming van Nationale Politie op dit moment uitgewerkt en / of geactualiseerd. Dit heeft consequenties voor de bestaande inhoud van hoofdstuk 3 in het RBP2010. Deze bestaande uitwerking zal worden geactualiseerd en aangepast.

Er is besloten deze actualisering gaandeweg verder vorm te geven. De komende periode wordt er in verschillende trajecten gewerkt aan een nadere beschrijving en specificering van de concrete werkprocessen. Hierbij wordt nauw aangehaakt bij de uitgangspunten van Nationale Politie, de ontwikkelingen binnen het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie en het Aanvalsprogramma Bureaucratie ('Minder regels, meer op straat').

De uitwerkingen worden vervolgens in digitale vorm aan alle geïnteresseerden ter beschikking gesteld. Er is gekozen voor een digitale ontsluiting om bij te dragen aan het gezamenlijk gebruik van de meest actuele versie van deze werkprocessen. Deze werkprocessen zullen op basis van nieuwe inzichten uit projecten en programma's regelmatig worden bijgewerkt. Door ze digitaal te ontsluiten kunnen we waarborgen dat iedereen in het land de meest actuele versie gebruikt.

In de tussentijd proberen wij door middel van deze nieuwe release de gebruikers van het model ('werkers AAN de organisatie') meer duidelijkheid te bieden over de gedachten en ontwikkelingen die aan deze, in ontwikkeling zijnde, uitwerkingen ten grondslag liggen. Het feit dat de concrete werkprocessen nog niet allemaal beschikbaar zijn in deze release van het RBP betekent niet dat we niet verder

kunnen werken aan de verbetering van de politieorganisatie. Met behulp van de beschikbare procesbouwstenen zoals weergegeven op de referentiekaart(en) Politiewerk, zoals in voorgaand hoofdstuk beschreven, kunnen werkstromen in kaart worden gebracht.

Wil je hiermee aan de slag, neem dan contact op met de VPP. Zij kunnen begeleiden bij de verdere uitwerking van concrete werkprocessen en ervoor zorg dragen dat deze uitwerkingen in beheer worden genomen.

4

4. De toepassing van politiepaden en procesbouwstenen

In de voorgaande hoofdstukken is duidelijk gemaakt dat de veranderde context, als gevolg van de komst van Nationale Politie, en de daarvan afgeleide aanscherping van het RBP, de functie van het model hebben veranderd en de toepassingsmogelijkheden verbreed. Nu de (werk)processen van de politie centraal staan, vormen deze processen (als bouwstenen) de drager waarmee de verbinding tussen onder meer de organisatiestructuur, de werking van de organisatie, standaardisatie van processen en ICT-ontwikkeling is gewaarborgd.

De gevolgen hiervan voor het daadwerkelijke gebruik van het model, zijn in het voorgaande hoofdstuk toegelicht. In dit hoofdstuk gaan nu dieper in op het concept van politiepaden (werkstromen) en bouwstenen. Tot slot sluiten we dit hoofdstuk af met een verdieping van de toepassingsmogelijkheden van het model.

4.1. Werkstromen en werkprocessen; naar een definitie toe

De keuze voor (werk)processen als de bouwstenen waarmee de verbinding tussen deze zienswijzen en daarmee tussen de perspectieven van / views op (organisatie)ontwikkeling wordt gemaakt, vraagt enige toelichting. In het RBP2012 staan de concrete werkprocessen centraal.

Wanneer men verschillende werkprocessen aan elkaar verbindt, ontstaan er werkstromen die een specifieke categorie van eindproducten realiseren.

Werkprocessen als bouwstenen en politiepaden vormen hiermee als het ware concepten die, in gezamenlijkheid, aangeven hoe we onze bijdrage aan veiligheid tot stand brengen en welke informatie we daarbij gebruiken. Ter verduidelijking gaan we even kort in op de definitie van deze concepten. Willen we de concepten op een juiste en uniforme wijze hanteren, is het immers belangrijk dat we gebruik maken van een dezelfde beelden en definities. Hiervoor maken we gebruik van onderstaand referentiekader voor procesbegrippen (figuur 11). Dit kader is uitgangspunt geweest bij de ontwikkeling van deze release.



Figuur 11. Procesbegrippen (Vrij naar: Grip op processen in organisaties)

4.2. Werkstromen en politiepaden

Vragen naar veiligheid komen op verschillende manieren bij politie binnen. Soms is er een melding van een incident, andere keren krijgen we informatie over een probleem dat ergens speelt en gaan we er zelf op af en weer een andere keer voeren we op verzoek van het Bevoegd Gezag een controle uit.

Deze gebeurtenissen hebben met elkaar gemeen dat we elke keer een bepaalde mix van interventies inzetten. Die mix van interventies en de manier waarop die onderling samenhangen noemen we een werkstroom. Een werkstroom is als het ware een (coherente) set van werkprocessen die binnen een organisatie worden uitgevoerd om te komen tot een (categorie van) eindproduct(en). Wanneer een werkstroom eenmalig voorkomt, noemen we dit een politiepad. Een politiepad is dus als het ware het antwoord van de politie op een specifiek veiligheidsvraagstuk. We verstaan hieronder de complete afhandeling van een vraagstuk door de politie.

Veiligheidsvraagstukken variëren in omvang en in voorspelbaarheid. De manier waarop de politie die veiligheidsvraagstukken oplost verschilt ook. We onderscheiden daarom 3 verschillende typen werkstromen die in complexiteit en voorspelbaarheid variëren. Dit zijn:

- **Werkstromen met een standaard afhandeling (zgn. Standaard politiepaden)**

Een voorspelbaar en eenduidig veiligheidsvraagstuk wordt telkens op dezelfde manier opgelost. De manier waarop de politie ingrijpt, is bij dit type gebeurtenissen en incidenten vooraf gedefinieerd en bestaat telkens uit dezelfde procesbouwstenen. Dit type politiepaden is vaak (grotendeels) te automatiseren. Voorbeelden zijn 'rijden door rood licht' of het 'begaan van snelheidsovertredingen'.



Figuur 12. Standaard politiepaden

- **Werkstromen met een standaard afhandeling waarbinnen variatie kan plaatsvinden (zgn. Incidentgerichte politiepaden)**

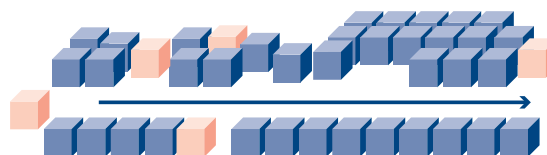
De wijze van ingrijpen is hierbij vooraf niet exact te definiëren, omdat op de specifieke situatie bepalend is voor de wijze waarop het pad loopt. Wel is er een beperkt aantal procesbouwstenen dat veelvuldig wordt ingezet. Keuzes zijn vaak te maken in de vorm 'als... dan...'. Voorbeelden hiervan zijn woninginbraak, een vechtpartij op straat of een rechtshulpverzoek.



Figuur 13. Incidentgerichte politiepaden

- **Werkstromen met maatwerk (zgn. Probleemgerichte politiepaden)**

Er is sprake van een samenhangend geheel van incidenten en gedragingen wat vraagt om een samenhangende aanpak. De politie (en partners) zijn het effectiefst als het handelen niet alleen gericht is op de afzonderlijke gebeurtenissen en incidenten, maar ook gericht op het totaal. Deze politiepaden kennen wel een bepaald patroon (probleem verkennen, probleem aanpakken, monitoren effectiviteit), maar de procesbouwstenen waaruit het pad bestaat en de volgorde daarvan zijn telkens anders. Voorbeelden zijn 'overlast door een jeugdgroep', 'groot evenement' of 'handel in minderjarige meisjes'.



Figuur 14. Probleemgerichte politiepaden

4.3. Werkproces als bouwstenen van politiewerk

Politiepaden kennen van nature een enorme variatie, waarin steeds dezelfde processen als 'bouwstenen' terugkomen. We noemen dit ook wel procesbouwstenen. Onder een procesbouwsteen verstaan we een samenhangend geheel van activiteiten, mensen en middelen, waarmee één of meer producten en / of diensten worden voortgebracht. Een werkproces als bouwsteen van politiewerk groepeer het interne gedrag van de organisatie op basis van een bepaald criterium, bijvoorbeeld plaats (dezelfde afdeling), communicatie, benodigde competenties, gedeelde bronnen of gedeelde kennis. Enkele voorbeelden daarvan zijn 'opnemen aangifte' en 'bekeuren'. Procesbouwstenen representeren dus als het ware een 'samenhangende brok werk' en zijn altijd onderdeel van één of meerdere werkstromen (of politiepad). Ze hebben bovendien allemaal een eigen plek binnen de hiërarchische functies in het RBP (Sturen / Uitvoeren / Ondersteunen). Op deze onderverdeling naar hiërarchische functie leggen bij de toepassing van het model echter niet de nadruk.

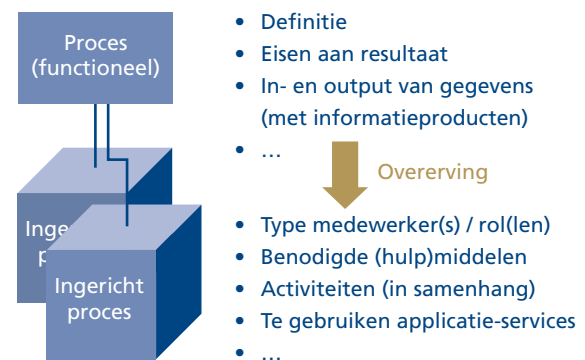
Het RBP bevat alle werkprocessen als bouwstenen van het politiewerk en de namen van deze procesbouwstenen vormen samen de vaktaal van de politie. De ordening van het RBP2012 helpt ons te kijken naar de afzonderlijke procesbouwstenen. De werkprocessen als bouwstenen en politiepaden gebruiken we om het politiewerk te kunnen ontwerpen. De invulling van de procesbouwstenen is nodig als we ook bijbehorende inrichting van organisatie, informatievoorziening, competenties en opleidingen of niveau van dienstverlening vorm willen geven. Ook biedt het zicht op de voor die procesbouwsteen relevante wet- en regelgeving. Hier wordt de verbinding gemaakt met andere inrichtingsperspectieven op het niveau van de werkwoorden van de politie.

Door op deze manier naar politiewerk te kijken, wordt het mogelijk om te bepalen welke wensen en welke eisen er per proces bestaan. Op basis van die wensen en eisen kunnen we elke bouwsteen, als werkproces, inrichten. Het RBP vormt daarmee een kapstok voor inrichtingsafspraken op het niveau van de afzonderlijke processen. Dat inrichten van de afzonder-

lijke processen is waardevol, want het helpt ons om generieke afspraken te maken over de processen. Zodat we één keer het proces inrichten en dan hergebruiken in plaats van telkens opnieuw het wiel uit te vinden.

4.4. Het gebruik van procesbouwstenen

Wanneer we werken met werkprocessen als bouwstenen is het van belang de processen op een concreet niveau te hanteren en niet de abstracte aggregaties die hiervan gemaakt kunnen worden. We spreken dus van 'opnemen aangifte' en niet van 'intake'. Achter deze concrete functionele processen, zoals bijvoorbeeld 'opnemen aangifte', zijn één of meer inrichtingsvarianten beschikbaar. Denk bijvoorbeeld 'opnemen aangifte via internet', 'opnemen aangifte aan de balie' en 'opnemen aangifte op locatie'. Dit noemen we de ingerichte processen.



Figuur 15. Functionele en ingerichte processen

Figuur 15 maakt dit principe zichtbaar. Dit verschil tussen functionele en ingerichte processen levert de noodzakelijke concreetheid op om de juiste eisen en wensen in beeld te brengen, met name op het gebied van organisatie- en ICT-ontwikkeling. De context van de inrichting bepaalt immers mede de gevraagde competenties van medewerkers en de benodigde ICT-ondersteuning. Doordat de verschillende ingerichte processen afgeleid zijn van één functioneel proces blijft het geheel overzichtelijk en kan een deel van

de informatie over een proces eenmalig worden vastgelegd, bijvoorbeeld de vast te leggen of te gebruiken gegevens en informatieproducten. Binnen een (ingericht) proces worden ook de activiteiten beschreven. Dit gebeurt onder meer om de behoeftestelling aan de informatievoorziening duidelijker in kaart te brengen. Het is duidelijk dat deze activiteiten samenhangen met de gekozen inrichting. Zo zullen de activiteiten voor het opnemen van een aangifte aan de balie anders zijn dan bij het opnemen van een aangifte via internet. De specificatie van het eindproduct blijft hierbij echter wel (grotendeels) gelijk. Het volstaat in deze gevallen dus om die slechts één keer vast te leggen en te beheren.

4.5. Gebruiksmogelijkheden RBP

In voorgaande hoofdstukken is de functie en werking van het RBP2012 uitgebreid aan de orde gekomen. Dit heeft inzicht gegeven in de mogelijkheden die het model biedt op het gebied van standaardiseren, verbeteren en het bieden van structuur.

Om deze mogelijkheden nader te concretiseren, grijpen we terug op de verschillende functies van het RBP. Door deze functies nader uit te diepen, hebben we getracht een duidelijker beeld te schetsen van de (gebruiks)mogelijkheden die het model 'werkers AAN de organisatie' biedt.

4.5.1. Het RBP als verzamelplaats voor processtandaarden

Een van de functies van het RBP betreft het bieden van een verzamelplaats voor processtandaarden. Processtandaarden dragen bij het voorspelbaar en eenduidig maken van de organisatie voor burgers, partners en Bevoegd Gezag. Dit betreft één van de doelen van die binnen Nationale Politie en het Aanvalsprogramma Informatievoorziening worden nagestreefd en staat prominent uitgewerkt in het dienstverleningsconcept.

Het vertrouwen van burgers, het beeld van de politie als eenheid en de kwantitatieve en kwalitatieve prestaties van

de politie worden in grote mate bepaald door de werking van de organisatie. Daarbij vraagt iedere veiligheidsvraag om een specifieke, op maat gesneden actie van de politie en haar partners. Deze eenmalige reactie van de politie op de situatie of vraag is een politiepadi, dat bestaat uit een opeenvolging van werkprocessen. Vanuit het vakmanschap worden de juiste standaard werkprocessen geselecteerd en ingekleurd om politiepadien te vormen die aansluiten bij de situatie. Op die manier wordt de kennis over het politiewerk opgebouwd en hergebruikt en kan de politie voorspelbaar en betrouwbaar inspelen op de vragen en eisen in haar omgeving. Met behulp van het RBP2012 kan er vanuit er verschillende gezichtspunten worden gekeken naar deze opeenvolging van werkprocessen. Dit maakt het mogelijk om vanuit verschillende gezichtspunten afspraken te maken ten aanzien van de betreffende werkprocessen.

Vanuit het perspectief 'werking van de organisatie' kunnen er bijvoorbeeld afspraken worden gemaakt over de wijze waarop de werkprocessen elkaar opvolgen en hoe dit het beste kan worden ondersteund, al dan niet geautomatiseerd. Maar er kunnen bijvoorbeeld ook afspraken worden gemaakt over waar in de organisatie de werkzaamheden binnen deze werkprocessen het beste kunnen worden belegd en welke medewerkers hier het beste voor kunnen worden ingezet.

Daarnaast helpt het RBP om een eenduidig beeld te creëren van hoe het werk door de politieorganisatie heen loopt. Het model biedt hiertoe als het ware een plek waar standaard werkprocessen kunnen worden vastgelegd. Daarnaast heeft het model als functie om een eenduidige taal voor processen te definiëren.

Op basis hiervan kan de standaardisatie van werkprocessen verder vorm worden gegeven. De verschillende bouwstenen van het werk worden namelijk in verschillende politiepadien ingezet. Ter plaatse gaan doen we bijvoorbeeld bij veel verschillende soorten incidenten. Toch willen we niet voor elk incident opnieuw dit stukje werk uitvinden en inrichten. Daarom maken we afspraken over dat stukje werk. Die afspraken maken we niet alleen over hoe we dat werk uitvoeren, maar ook over de producten en diensten

die het oplevert, de hulpmiddelen die we erbij gebruiken en de mensen die het uitvoeren. Zo kunnen we de organisatie inrichten op een manier die aansluit bij de verschillende uit te voeren politiepaden.

4.5.2. Het RBP als landingsplaats en inspiratiebron voor lokale verbeteringen

Het verbeteren en vernieuwen van het werk bij de politie is in ontwikkeling. Bij het verbeteren van het werk staan - gelukkig - steeds meer urgente vraagstukken op veiligheidsgebied centraal. En daarbij is de beweging dat het initiatief meer bij de vakman komt te liggen⁷⁾. Dit doen we vanuit het besef dat de kennis van 50.000 vakmensen een waardevol goed is. Een waardevol goed dat de afgelopen jaren misschien wel te weinig op waarde is geschat. Verbeteren op basis van de ervaringen van vakmensen is iets dat mogelijk gemaakt moet worden. Mogelijk gemaakt in termen van vertrouwen, tijd en geld. Daarbij willen we gebruik maken van elkaars kennis en elkaars verhalen. Om de verbinding te zoeken en te maken en om goede ervaringen te verspreiden. En om oplossingen te bedenken voortbordurend op eerder opgedane kennis en ervaring binnen de politie.

En juist daar kan het RBP aan bijdragen. In haar nieuwe weergave kan het RBP dienen als hulpmiddel bij het zichtbaar maken en verspreiden van verbeteringen. Zoals we in hoofdstuk 2 hebben aangegeven is het verbeteren een continu proces dat als het ware vraagt om een samenspel tussen het verbeteren van processen en het ontwikkelen van vakmanschap.

Het RBP biedt als model een helder kader voor verbeterinitiatieven en kan de ontwikkeling van vakmanschap zichtbaar maken. De eenheid van taal die het model nastreeft, maakt het bovendien makkelijk om dergelijke initiatieven te delen en herbruikbaar te maken.

Verbeteringen die ontstaan zijn in situaties waar slimme vakmensen goede oplossingen hebben bedacht voor urgente problemen in hun wijk of aandachtsgebied, kunnen op deze manier gedeeld worden met de rest van het land.

Zo kunnen slimme oplossingen zichzelf verspreiden. Bovendien kunnen ze elkaar versterken, door ze bijvoorbeeld te combineren.

Je zou dus kunnen zeggen dat het RBP de 'gereedschapskist' met 'bouwstenen' vormt. 'Bouwstenen' die ingezet kunnen worden als onderdelen van die slimme oplossingen voor de urgente problemen buiten. Door deze bouwstenen in lijn met de ontwikkelingen en veranderingen binnen de Nationale Politie vorm te geven dragen we bij aan samenhang tussen visie en uitvoering.

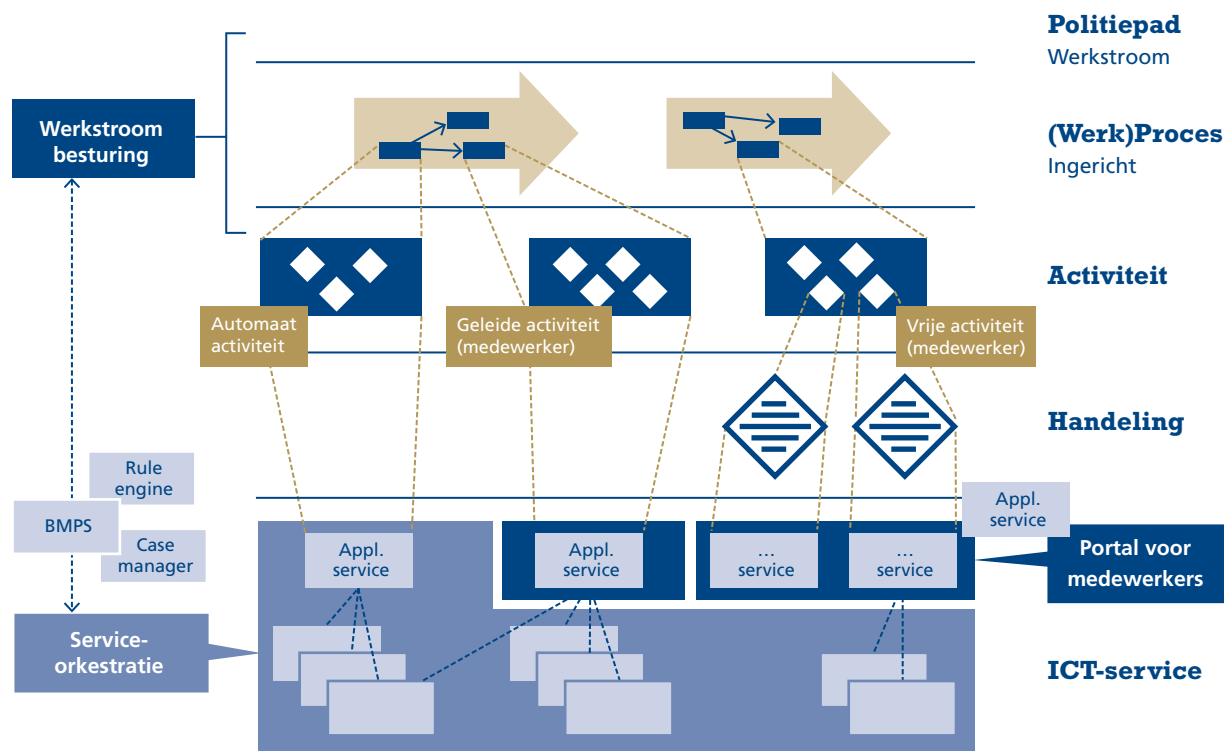
4.5.3. Het RBP als bron voor functionele requirements en afstemmingskaders voor ICT

Met behulp van het RBP2012 kan een eenduidige relatie worden gerealiseerd tussen het werk, dat wil zeggen de werkprocessen en organisatie, en de daarvoor benodigde informatie- en / of ICT-systemen. Doordat het RBP2012 de werkprocessen en daarbij behorende organisatie-inrichting in kaart brengt, wordt het mogelijk om op basis van het werk de juiste eisen en wensen ten aanzien van de informatie- en / of ICT-ondersteuning te formuleren. Het model ondersteunt op deze manier als het ware de behoeftestelling richting de informatie- en / of ICT-voorziening.

Voor het daadwerkelijk formuleren van de behoefte aan informatie- en / of ICT-voorziening dienen processen nader te worden gespecificeerd. Deze specificering kan ondermeer bestaan uit activiteiten, gegevens, kwaliteitseisen, etc. Daarnaast is het van belang dat duidelijk wordt gemaakt in welke context de processen worden gebruikt. Dit kan door concrete werkstromen te benoemen waarin het proces als bouwsteen een rol speelt, bijvoorbeeld het opnemen van een aangifte op locatie, bij een woninginbraak.

Het specificeren van processen vraagt inzicht in de samenhang tussen processen en onderdelen van de informatievoorziening. Figuur 16 geeft de samenhang weer tussen processen en (applicatie)services in de informatievoorziening.

⁷⁾ Zie o.a. Werkgeversvisie, 'Slim vakmanschap: 'hotspots' bij de politie (C. Sprenger)



Figuur 16. Conceptueel overzicht processen (als bouwsteen), activiteiten en services

Deze vertaling van proces naar applicatieservices in de informatievoorziening en de daarbij behorende gegevens vindt plaats via het benoemen van bedrijfsobjecten. Bedrijfsobjecten zijn onderwerpen in de werkelijke wereld waarover de politieorganisatie informatie wil vastleggen. Denk bijvoorbeeld aan een verdachte, een burger, een locatie of een melding. Wanneer we de eigenschappen van deze bedrijfsobjecten inzichtelijk maken, kunnen we op een adequate wijze gegevens over deze objecten vastleggen. Deze gegevens bieden vervolgens de noodzakelijke input voor het daadwerkelijk vormgeven van de informatievoorziening en applicatieservices daarin. Op deze manier werken we toe naar ingerichte processen.

Ingerichte processen bestaan uit één of meer activiteiten, die, al naar gelang het proces, in een vaste volgorde staan en verplicht zijn of juist meer variatie kennen. In een procesmodel wordt de samenhang tussen activiteiten (waar mogelijk) weergegeven, eventueel aangevuld met bedrijfsregels of gebruikerskeuzen⁸.

De relatie tussen proces en informatievoorziening

Voor een goed begrip van de relatie naar informatievoorziening is het nodig onderscheid te maken in verschillende typen activiteiten. In de bovenstaande figuur is onderscheid gemaakt tussen geautomatiseerde activiteiten (zonder gebruikersinteractie), geleide activiteiten (waarbij de

⁸) Voor de procesontwerpers en bedrijfsarchitecten onder ons: De huidige modeltaal OMP (OrderingsMethodiek Processen) leent zich minder goed voor het vormgeven van dit type procesmodel, omdat binnen dit model alleen een inrichtingsonafhankelijke procesbeschrijving zonder regels mogelijk is. Een andere modelleertaal zoals BPMN (internationale standaard) kan een oplossing bieden voor de nieuw voorgestelde uitgangspunten voor de kijk op het RBP en de daaruit voortvloeiende procesmodellering. De keuze voor een 'nieuwe' modelleertaal is echter nog niet gemaakt. Momenteel wordt er vanuit het programma Standaardisatie Processen onderzoek gedaan naar de meest passende taal om ingerichte processen te kunnen modelleren.

gebruiker handelingen uitvoert volgens aanbod van het systeem) en vrije activiteiten (waar handelingen door een medewerker in gewenste volgorde worden uitgevoerd). Hiernaast zullen er ook activiteiten bestaan die géén relatie hebben met het informatiesysteem (en die alleen bestaan uit fysieke en verbale handelingen). Voor het begrip is deze indeling voldoende, maar in de praktijk zullen tussenvarianten bestaan.

Per type activiteit ontstaan verschillen in de benadering t.a.v. de informatievoorziening:

- Bij 'automaat activiteiten' is de automaat de fictieve gebruiker en wordt de activiteit uitgevoerd zonder tussenkomst van een medewerker. Binnen een ander type activiteit kunnen ook onderdelen (services) zijn opgenomen die zonder gebruikersinteractie worden uitgevoerd.
- Bij 'geleide activiteiten' worden de achtereenvolgende handelingen met het systeem aangereikt aan de gebruiker. Door gebruik te maken van bedrijfsregels wordt bepaald welke vervolgstapjes voor de gebruiker relevant zijn (dynamische formulieren, vergelijkbaar met het aangifteprogramma van de Belastingdienst).
- Bij 'vrije activiteiten' worden eigenlijk de handelingen met het systeem ondersteund. Voor de totale set aan benodigde services (handelingen) kan één applicatieservice gedefinieerd worden (gerealiseerd met een - herbruikbaar - portal met mogelijke services / handelingen).

Per benoemde activiteit binnen een proces is in beginsel één applicatieservice⁹⁾ beschikbaar die de ondersteuning levert. Het afstemmen tussen uitvoering van het werk (in jargon 'business') en ICT komt overeen met het afstemmen van de aangeboden applicatieservice en de behoeften vanuit de activiteit in het proces. De interactie van een gebruiker met het systeem (in jargon 'een use case') wordt per activiteit beschreven op een bij de ontwikkelmethode passend detailniveau. Deze speelt een centrale rol in de functionele requirements voor de te ontwikkelen applicatieservice. Afhankelijk van de ontwikkelmethode worden de use cases

meer of minder vooraf gedocumenteerd. Bijvoorbeeld; bij het zogeheten 'agile ontwikkelen' wordt tijdens het bouwen door gebruikers aangegeven hoe zij het in detail willen.

4.6. De praktische toepassing van politiepaden en procesbouwstenen

We zijn dit hoofdstuk begonnen met een uitgebreide toelichting op het concept van politiepaden en procesbouwstenen. Vervolgens is aandacht besteed aan de verschillende functies die het RBP in haar nieuwe vorm kan vervullen en de gebruiksmogelijkheden die dit biedt (op het niveau van politiepaden en procesbouwstenen). Deze beschrijvingen zijn echter nog behoorlijk abstract en bieden wellicht nog onvoldoende handvatten om het concept op een praktische wijze toe te passen. Vandaar dat we in deze paragraaf je, aan de hand van een aantal voorbeelden, mee willen nemen in de praktische toepassing van het concept politiepaden en werkprocessen als bouwstenen van politiewerk. We hopen hiermee een inzicht te verschaffen in de verschillende mogelijkheden en toepassingvormen die het concept biedt. Bovendien hopen we je een handvat te geven om zelf aan de slag te gaan met politiepaden en procesbouwstenen.

4.6.1. Politiepaden en het benoemen van knelpunten

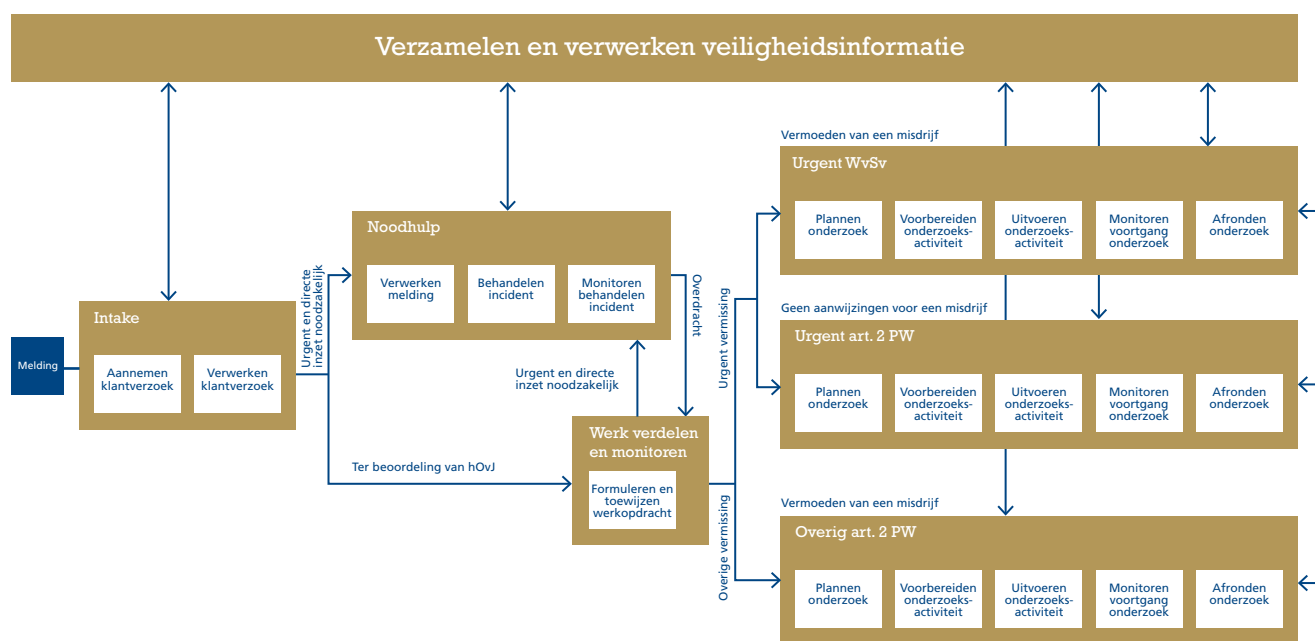
Politepaden kunnen ook worden gelegd om zogenaamde knelpunten in het proces boven water te krijgen. Door concrete werkprocessen als bouwstenen van politiewerk te benoemen en in logische volgorde aan elkaar te leggen, kunnen knelpunten inzichtelijk worden. Voor voorbeelden, neem contact op met de VPP.

⁹⁾ Het begrip *Applicatieservice* is voorlopig gekozen als 'koppelvlak' (in aansluiting op Archimate en de verwachte opzet van de informatie- en applicatiearchitectuur).

4.6.2. Politiepaden en het verbeteren van processen en werkwijzen

Het concept van politiepaden en werkprocessen als bouwstenen van politiewerk leent zich uitermate goed om verbeteringen in processen en werkwijzen te benoemen en nader vorm te geven. De procesbeschrijving vermiste personen is hier een mooi voorbeeld van.

Dit product is aan de beheersdriehoek van de regiopolitie Zuid-Holland-Zuid opgeleverd en geldt momenteel als de landelijke manier om met vermissingen om te gaan. Aanleiding voor dit ontwerp waren de uitkomsten van het onderzoek naar de zaak Milly Boele. Onderstaand tref je de overzichtsplaat van deze procesbeschrijving. Het complete document is terug te vinden op PolitieKennisNet.



Figuur 18. Verzamelen en verwerken veiligheidsinformatie

4

4.6.3. Politiepaden en het simuleren van een toekomstige situatie

Het concept van politiepaden en werkprocessen als bouwstenen van politiewerk kan bovendien bijdragen aan het oefenen met en doorleven van een toekomstige situatie. Het concept kan bijvoorbeeld als hulpmiddel worden ingezet om simulaties vorm te geven. Onderstaand volgt een voorbeeld van zo'n toepassing.

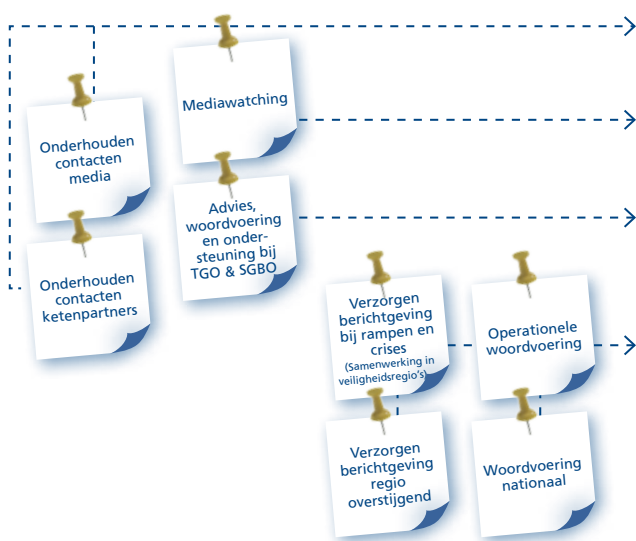
Casus

Bij Gouda is een uur geleden een trein met chemicaliën ontspoord en er heeft een explosie plaatsgevonden. Een door heftige rookontwikkeling ontstane gaswolk drijft richting Utrecht. Ooggetuigen hebben getwitterd dat de explosie hen aan een bomaanslag deed denken. Er is nog geen verantwoordelijkheid opgeëist. In onderstaand politiepad zijn de werkprocessen benoemd die, in geval van een dergelijke melding, door de afdeling communicatie worden uitgevoerd. Ter verduidelijking; Bij de hoofden communicatie van de

betrokken regionale eenheden is er nog geen verzoek voor deelname aan een SGBO binnengekomen Hoe dient dit binnen communicatie in de komende uren te worden opgepakt? En welke actoren spelen een rol?

Dit pad is gelegd als oefening om na te gaan hoe de taak van woordvoering binnen de Nationale Politie vorm krijgt. Het leggen van het politiepad bood de deelnemers de mogelijkheid om met elkaar in gesprek te gaan over de wijze waarop de woordvoering binnen het nieuwe bestel het beste vorm kan krijgen.

Het pad laat zien dat de aanpak van deze casus zoveel mogelijk wordt vormgegeven in samenwerking met partners. In de meeste gevallen is de veiligheidsregio de primaire partner. In feite volgt men hier de GRIP-systematiek. De woordvoerder komt ter plekke en stemt samen met de verantwoordelijk politiechef en overige partners in het COPI de wijze van woordvoering af. Wanneer het een regio overschrijdend incident betreft wordt de lijn van nationale woordvoering gekozen.



Uit te voeren taken (obv business case)

De woordvoerder onderhoudt de contacten met de media en de ketenpartners.

Mediawatching kan als ondersteunende dienst worden uitgevoerd door medewerkers van het PDC.

Het hoofd communicatie van de eenheid kan een ondersteunende bijdrage leveren aan de woordvoering d.m.v. het geven van advies.

De berichtgeving en operationele woordvoering bij rampen en crises waar een primaire rol voor de politie is weggelegd, wordt verzorgd door de politie woordvoerder. Berichtgeving bij bijvoorbeeld branden is een taak voor de brandweer.

Let op:

de komende periode wordt duidelijk waar de verantwoordelijkheid voor de woordvoering moet komen te liggen.

Figuur 19. Uit te voeren taken

4.6.4. Politiepaden en het onderkennen van de vraag

Tot slot kunnen politiepaden worden gebruikt om inzichtelijk te krijgen welke wensen of eisen belanghebbenden aan ons werk kunnen stellen en wat dit dus betekent voor de kwaliteit die wij aan onze producten en diensten verbinden.

De politie opereert in een maatschappelijk veld met meerdere belanghebbenden. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld de burger in een rol als afnemer van veiligheid, de burger als potentiële veroorzaker van onveiligheid, het bevoegd gezag, partners in de veiligheidsketen en andere private en publieke partners. Elk van deze belanghebbenden heeft zijn eigen wensen en eisen ten aanzien van het vraagstuk en ten aanzien van de rol die de politie daarin speelt. Vrijwel elk politiepad kent meerdere belanghebbenden. Per pad kunnen we de belangen in kaart brengen. En op basis van die belangen bepalen welke interventies we moeten plegen en wat dan het handigste pad is. (figuur 20)

4.7. Aan de slag!

Met de uitwerkingen in de voorgaande hoofdstukken is gepoogd inzicht te verschaffen in de ontwikkelingen die hebben geleid tot de update van het RBP en deze release. Hopelijk biedt deze uitwerking voldoende houvast om als ‘werkers AAN de organisatie’ aan de slag te gaan met het verder vormgeven, verbeteren en inrichten van de politieorganisatie. Het concept van politiepaden en bouwstenen kan hierbij een hulpmiddel zijn. Voor handzame ondersteuning bij het gebruik van deze concepten in de praktijk verwijzen wij naar de referentiekaart(en) Politiewerk. Ook kun je contact opnemen met het project Standaardisatie Processen. Zij kunnen begeleiden bij de verdere uitwerking van concrete werkprocessen en ervoor zorg dragen dat deze uitwerkingen in beheer worden genomen.

5

5. Historisch perspectief RBP

In het werken aan processen is de politie in rap tempo aan het professionaliseren. De ontwikkeling van het procesdenken vindt zijn oorsprong in de toepassing van het INK managementmodel. Inmiddels heeft het werken aan processen een belangrijke plaats verworven in de architectuurbenadering van het politieconcern.

Wat ooit eens is begonnen als uitpuilende kasten met procesbeschrijvingen, draagt nu bij aan het gezamenlijke beeld ten aanzien van het werk. In dit beeld komen we steeds meer tot de essentie van het politiewerk inclusief al die activiteiten die daar in het kader van de sturing, voorbereiding, ondersteuning en verbetering randvoorwaardelijk voor zijn. Een gezamenlijk beeld van de processen bindt de verschillende politieorganisaties aan elkaar. Het stimuleert gezamenlijke concernbrede ontwikkeling van het werk. Werk waarover we in toenemende mate gezamenlijk afspraken kunnen maken. Met de komst van Nationale Politie is de mogelijkheid en noodzaak tot het maken van gezamenlijke afspraken alleen maar toegenomen.

5.1. RBP door de tijd heen

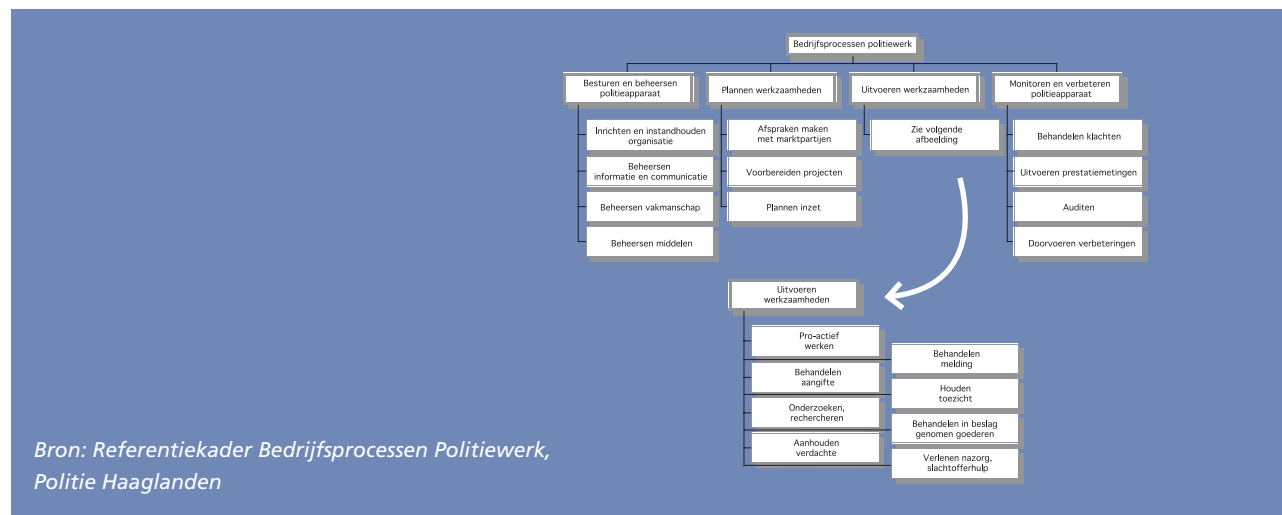
Hoe we het politiewerk beschouwen is onderhevig aan verandering. Onze ordening wordt bepaald door de dingen die we nu belangrijk vinden, door de actualiteit en ons voortschrijdend inzicht. Spraken we vroeger van aarde, water, vuur en lucht als de basiselementen van onze werkelijkheid. Nu kennen we een periodiek systeem van de elementen en zijn natuurkundigen nog steeds op zoek naar nog kleinere elementaire deeltjes.

Voor het politiewerk start de uitwerking naar de elementaire politiefuncties bij de Politiewet. Artikel 2 van de Politiewet 1993 omschrijft de algemene taak van de Nederlandse politie. De tekst van dit artikel luidt:

De politie heeft tot taak in ondergeschiktheid aan het bevoegde gezag en in overeenstemming met de geldende rechtsregels te zorgen voor de daadwerkelijke handhaving van de rechtsorde en het verlenen van hulp aan hen die deze behoeven.

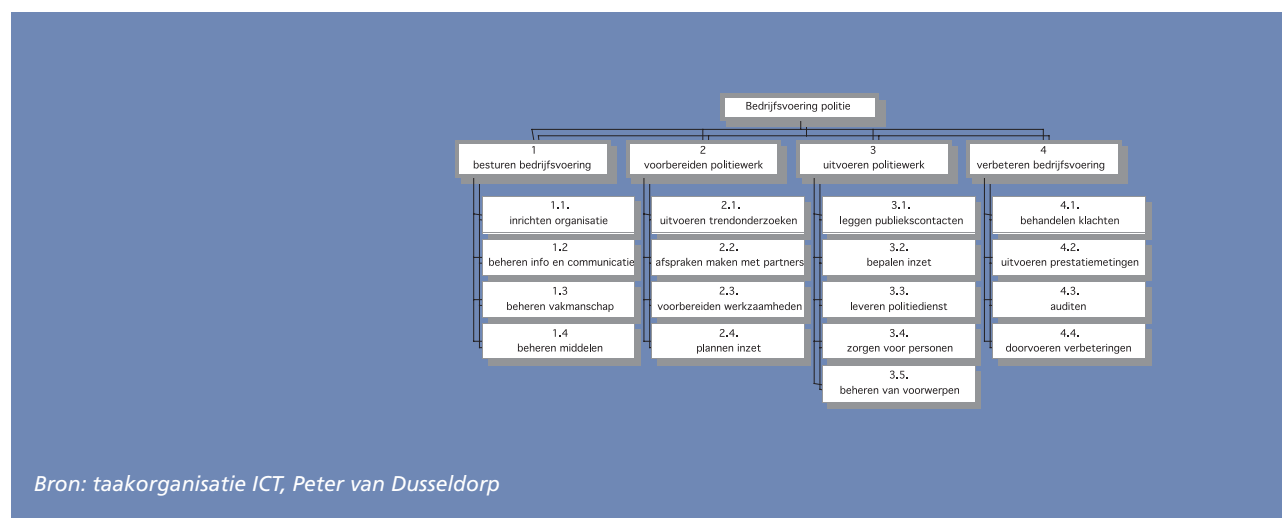
De ontwikkeling van RBP door de jaren heen geeft aanvullend aan dit wetsartikel onze gezamenlijke zoektocht naar de elementaire deeltjes van het politiewerk mooi weer. Op de volgende pagina's de platen ter illustratie.

RBP 1998



Figuur 21. RBP 1998

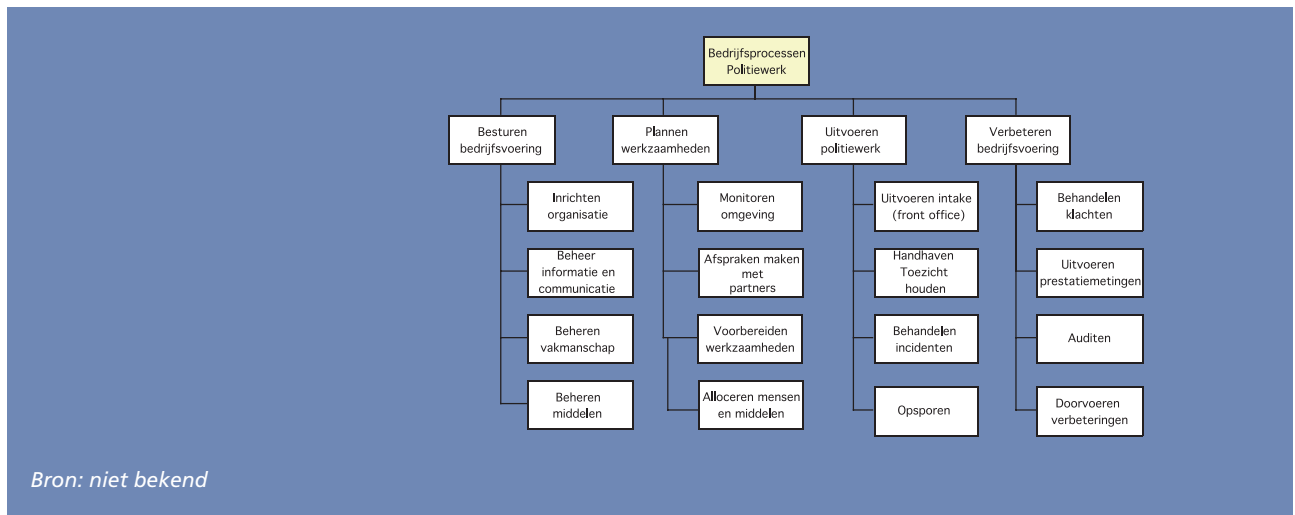
BIR-model 1999



Figuur 22. RBP 1999

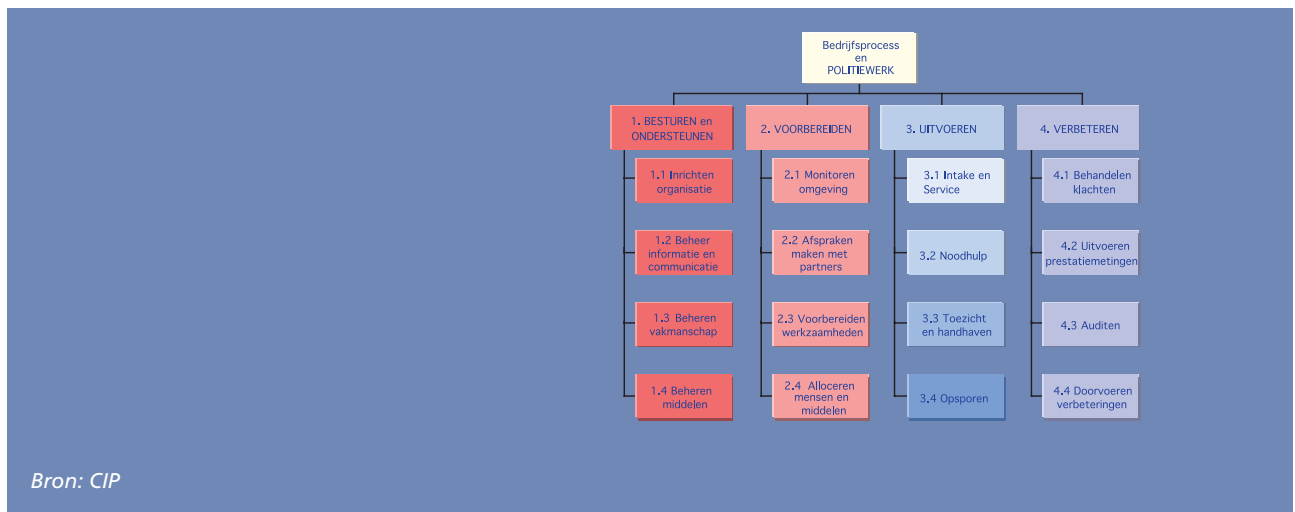
5

Proces hiërarchie 2001



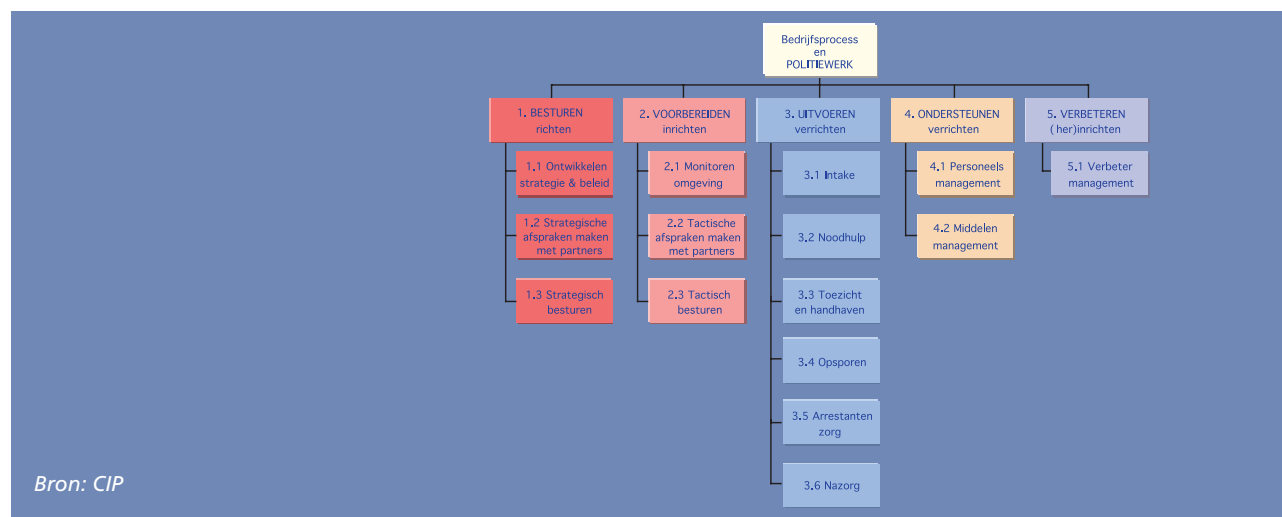
Figuur 23. Proces hiërarchie 2001

RBP 2001



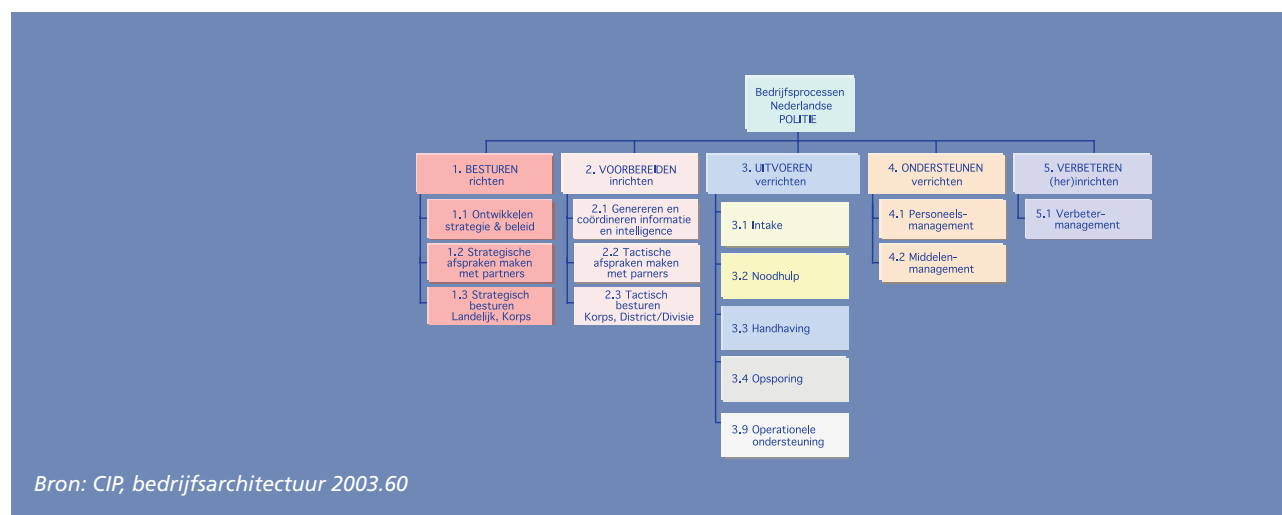
Figuur 24. RBP 2001

RBP 2002



Figuur 25. RBP 2002

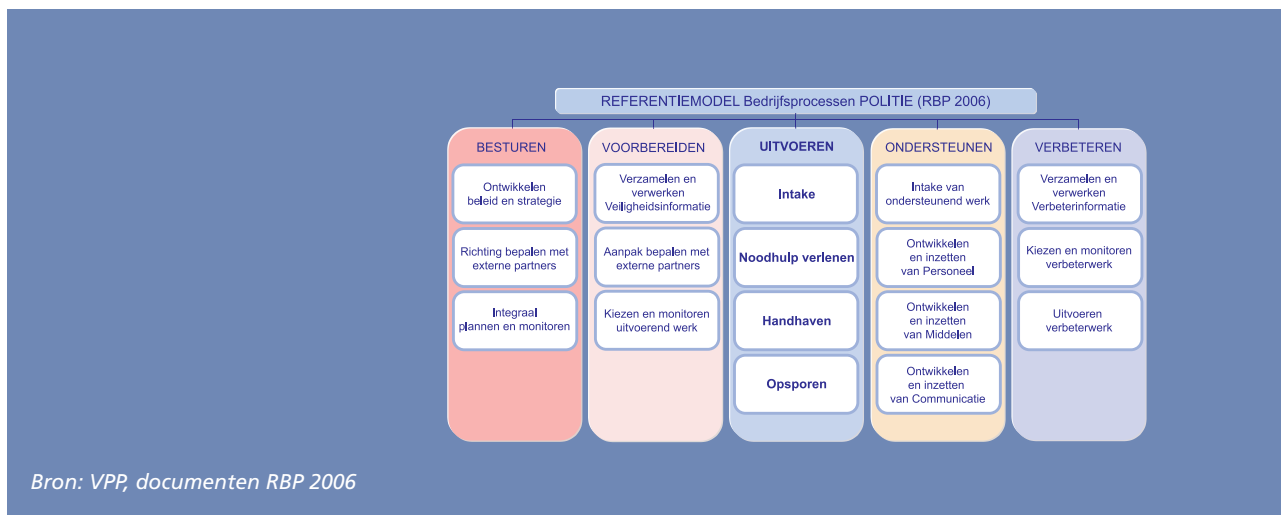
RBP 2003.01



Figuur 26. RBP 2003.01

5

RBP 2006



Figuur 27. RBP 2006

RBP 2008

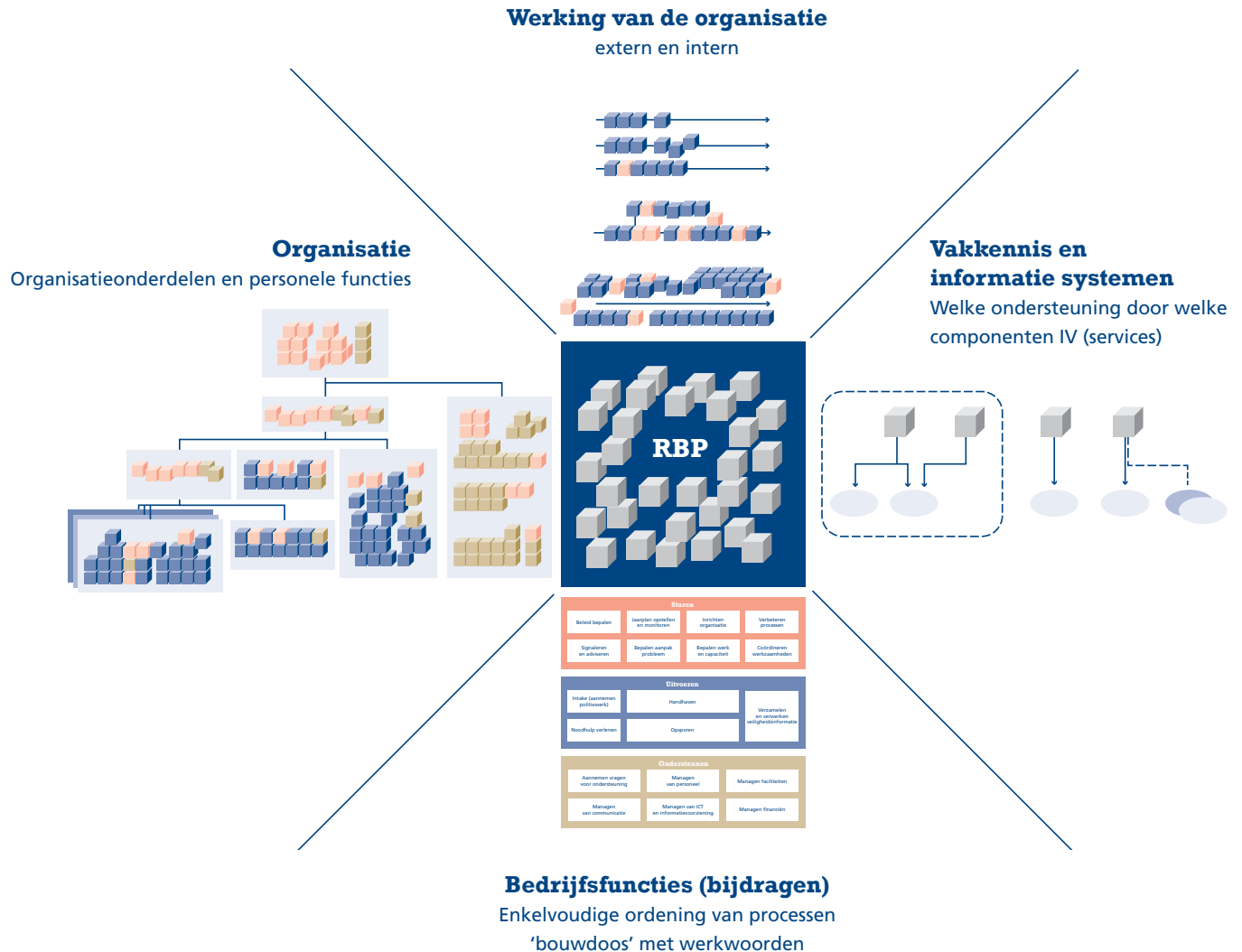


Figuur 28. RBP 2008

De ambitie is dat het RBP de vertolking is van de grootste gemene deler voor hoe er NU naar het politiewerk wordt gekeken. Het zal niemand verbazen dat er daarom weer een aantal verschillen zitten tussen RBP2012 en de versie uit 2008. Als gevolg van de ontwikkelingen die zich de afgelopen anderhalf jaar in het kader van de voorbereiding op de komst van nationale politie hebben voorgedaan, zijn deze wijzigingen iets drastischer dan in voorgaande updates. Desalniettemin zijn ze allemaal goed verklaarbaar. Met de wijzigingen wordt in ieder geval een juiste aansluiting gemaakt op Nationale Politie en de mogelijkheden en uitdagingen die dit in de toekomst gaat brengen. Het RBP2012 zal hierbinnen voornamelijk worden gebruikt in de context

van standaardisatie van processen, verbeteren van kwaliteit en het verbeteren van de informatievoorziening. Als gevolg hiervan staan in het RBP2012 de concrete werkprocessen centraal. Hiermee raakt het oorspronkelijke model, bestaande uit bedrijfsfuncties, iets meer naar de achtergrond. Reden hiervoor is dat met de komst van Nationale Politie 'de inrichting' niet langer is voorbehouden aan de afzonderlijke eenheden. Werkprocessen kunnen in de toekomst worden verbonden aan 'de inrichting' van de organisatie. Het streven hierbij is om dit op een zo gestandaardiseerd mogelijke wijze te organiseren. Het figuur op de volgende pagina maakt deze wijzigingen zichtbaar en geeft de primaire representatie van het RBP2012 weer.

RBP2012



Figuur 29. RBP2012 Processen als bouwstenen zorgen voor verbinding

