

HANDLEIDING

**LANDELIJK FUNCTIEGEBOUW
NEDERLANDSE POLITIE
Versie 1.0 - 15 april 2013
en Process-flow**

Editie 2013



Redactie Nationale Politie, Directie HRM: S.J. Rathman, B.de Vries

Inhoudelijke reacties en vragen kunnen worden gericht aan:

Jim Rathman (jim.rathman@vtspn.nl)

Barbara de Vries (barbara.de.vries@vtspn.nl)

© april 2013, Nationale Politie, Directie HRM, De Bilt

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd anders dan voor eigen gebruik door medewerkers van de Nationale Politie en/of op welke wijze dan ook openbaar gemaakt, zonder schriftelijke toestemming van Nationale Politie, Directie HRM.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de aanwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid.

Voorwoord

Deze Handleiding is bedoeld voor de actoren die direct betrokken zijn bij de toepassing van het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie (verder LFNP):

In deze Handleiding wordt uitgebreid toelichting gegeven op de redenen voor het opstellen van een functiegebouw zoals dit nu voorligt, de context waarin het een rol speelt en de flankerende instrumenten die voortkomen uit, dan wel samengaan met het LFNP.

Vervolgens wordt ingegaan op de structuur van het functiegebouw en de functies.

Ten slotte worden de toepassingsmogelijkheden van het LFNP in combinatie met het instrument Process-flow ten behoeve van organisatie-ontwikkeling en organisatie-inrichting, mede aan de hand van een uitgewerkt voorbeeld voor het voetlicht gebracht.

In de functies wordt de mannelijke persoonsvorm gehanteerd. Waar 'hij', 'hem' en 'zijn' staat verzoeken wij vriendelijk evengoed te lezen 'zij' en 'haar'.

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	5
2. Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie	9
3. De vernieuwing in het LFNP	15
4. Rondleiding door het LFNP	17
5. De LFNP-functie	25
6. Aspecten van vernieuwing – nader toegelicht.....	40
Bijlage 1: Overzicht omschrijving vakgebied in Kern van de functie	70
Bijlage 2: Het LFNP in breder perspectief	74

Handleiding Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie

Voor u ligt het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie (LFNP) versie 1.0, vastgesteld op 15 april 2013. Met deze Handleiding wordt een entree geboden in het gedachtegoed achter het LFNP en de toepassingsmogelijkheden.

1. Inleiding

Achtergronden bij het LFNP

Keuze voor een flexibele organisatie

In 2005 heeft de Raad van Hoofdcommissarissen (RHC, thans RKC) de ambitie uitgesproken om de politie toe te rusten op de eisen die de omgeving stelt. Dit vraagt, zo stelt deze, om een permanent proces van (in)richten en bijstellen, van samenvoegen en combineren van eenheden en kwaliteiten van medewerkers. Dit vereist een flexibele organisatie.

Om een flexibele organisatie te bevorderen is voor een gemeenschappelijke benadering gekozen om de organisatie en de functies erin te richten. Hiervoor is een gedeeld kader nodig van waaruit functies worden gekozen om in de organisatie op te nemen. Dit gedeeld kader is het instrument Process-flow (afgekort PF). Dit instrument zal verderop in deze Handleiding aan bod komen.

Met de vaststelling van het LFNP komen in de Nederlandse politieorganisatie uitsluitend functies voor uit dit gebouw; de eenheden zijn, na het toepassen van Process-flow, vrij om te kiezen met welke functies de opgebouwde formatie wordt ingevuld.

Keuze voor één, nieuw functiegebouw

In een in 2004 verricht onderzoek, voorafgaand aan de besluitvorming in de RHC, is gekeken naar de mogelijkheid om één van de regionale functiegebouwen te benoemen als standaard voor alle korpsen binnen de Nederlandse politie. Uit dit onderzoek bleek dat niet één van de regionale gebouwen geschikt was om als standaard te dienen. De regionale functiegebouwen voldeden ook in essentie niet aan de uitgangspunten van de RHC. Uit dit onderzoek is voorts gebleken dat er binnen de Nederlandse politie ongeveer 7200 functiebeschrijvingen bestonden (en momenteel bestaan). De variatie was (en is) enorm, zowel in format als in inhoudelijke samenstelling van functiebeschrijvingen en de daarbij behorende waardering. Deze variatie staat de ontwikkeling naar een flexibeler en daarmee slagvaardiger, effectiever en efficiënter opererende organisatie in de weg.

Start in 2006

Deze argumenten leidden in 2005 tot de beslissing één nieuw landelijk functiegebouw te gaan ontwikkelen (besluit RHC, zie hiernaast). Het project Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie is vervolgens ondergebracht bij het Landelijk Programma HRM Politie en in 2006 gestart.

Besluit RHC (31 mei 2005):

Werk het eerste concept Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie verder uit, zodanig dat het toepasbaar is voor de gehele politieorganisatie.

Optimaliseer het instrument Process-flow, dat korpsen helpt om het functiegebouw in gebruik te nemen en toets de toepassing door formele try-out.

CAO 2008-2010

5A: Functiewaardering

Partijen hebben de volgende afspraken gemaakt om te komen tot vernieuwing van de functiewaardering binnen de sector:

- De aanpassing van het waarderingssysteem wordt afgerond voor 1 januari 2009.
- De omschrijving en waardering van de organieke functies die samen het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie zullen vormen, vindt plaats in de eerste helft van 2009.
- In de tweede helft van 2009 wordt de invoering van de organieke functies van het Landelijke Functiegebouw Nederlandse Politie binnen de korpsen voorbereid.
- Toekenning van de organieke functies aan medewerkers gebeurt per 1 januari 2010.

Over de invulling van de aanpassing van het waarderingssysteem wordt nader overlegd in een paritaire begeleidingsgroep.

Implementatie LFNP

In de CAO 2008-2010 (verlengd t/m 2011) is afgesproken dat per 1 januari 2010 organieke LFNP-functies aan de medewerkers binnen de Nederlandse politie worden toegekend.

Ontwikkelingslijnen van het LFNP

De belangrijkste ontwikkelingslijnen en ontwerpcriteria waarlangs het LFNP is vormgegeven zijn de volgende:

Ontwikkelingslijnen en ontwerpcriteria LFNP

A. Door RKC (voorheen RHC) vastgestelde criteria, waaronder:

- transparant, flexibel, resultaatgericht, waardeerbaar, onderhoudsarm, ontwikkelingsgericht; interessante, uitdagende functies!
- drie domeinen in het LFNP; Leiding, Uitvoering en Ondersteuning;
- beperking aantal (soorten) functies.

Door het bestuur vastgestelde criteria

B. Input-leverende documenten, zoals:

- de Werkgeversvisie;
- Politie in Ontwikkeling;
- Visiedocumenten op vakgebieden (voorbeeld Opsporing, Noodhulp);
- Startarchitecturen (voorbeeld GGP, Meldkamer);
- Referentiemodel Bedrijfsprocessen Politie (afgekort: RBP).

Vastgesteld beleid

C. CAO-vereisten

In de CAO zijn politiespecifieke elementen opgenomen die in de motivering van de waardering – **en derhalve in de LFNP-functie onder niveau-indicatoren** – tot uiting dienen te komen, zoals:

- confrontatie met menselijk leed, confrontatie met geweld en geweldsmonopolie;
- mate van zelfstandig handelen, reikwijdte van handelen en beslissen, breedte en diepgang in de processen;
- complexiteit van het werk in bestuurlijke, maatschappelijke, politieke, multinationale en multiculturele context;
- leidinggeven in complexe processen;
- leidinggeven met een hoog afbreukrisico;
- werk- en denkniveau in de functie;
- confrontatie met “criminele” druk in de opsporing.

CAO-vereisten, ook vakorganisaties zijn betrokken bij de ontwikkeling van het LFNP

D. In afstemming met vakinhoudelijke vertegenwoordigers (expertgroepen / SBG-en) en (extern) netwerk.

Vakinhoudelijke inbreng

E. Opgetekende principes ten grondslag liggende aan de vorming van Nationale Politie, alsmede eerste contouren organisatie-opbouw daarvoor.

Principes Nationale Politie meegewogen in LFNP opbouw

Besluitvorming over het LFNP

Op donderdag 10 november 2011 is het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie door partijen in het CGOP vastgesteld. Zie onderstaande publicatie uit het CGOP-verslag:

LFNP vastgesteld d.d. 10 november 2011 in CGOP

Na enig beraad tussen partijen, besluiten de bonden tot het volgende bericht:

"Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie vastgesteld!

Minister Opstelten en de politiebonden hebben op donderdag 10 november 2011

overeenstemming bereikt over een nieuw landelijk functiegebouw voor de Nederlandse politie.

Dat zijn niet alleen de functiebeschrijvingen, maar ook het aan de beschrijvingen gekoppelde functiewaarderingsysteem, afspraken over het onderhoud en de verdere noodzakelijk documenten en regelgeving.

In een later stadium zullen we uitgebreid over het belang en de inhoud van het LFNP gaan communiceren. Een paar belangrijke onderwerpen zijn van belang om nu te publiceren.

- * De nationale politie zal louter en alleen met gebruikmaking van het LFNP worden ingericht.
- * Er komt een landelijke werkgroep waarin de bonden zijn vertegenwoordigd, die gaat toezien op een uniforme en eenduidige matching van de huidige functiebeschrijvingen naar de LFNP-functies. De bonden zullen in deze werkgroep vertegenwoordigd zijn.
- * Daarnaast is er met de minister een (garantie)regeling afgesproken die ervoor moet zorgen dat een mogelijke achteruitgang in salaris als gevolg van de invoering van het LFNP in relatie met de totstandkoming van de nationale politie kan worden voorkomen. Het zal helder zijn dat deze bepaling voor de vakbonden een zeer belangrijk punt is geweest.

Nader overleg gaat nog plaatsvinden om het nu vastgestelde functiegebouw te koppelen aan de loonschalen."

Wat behoort tot het LFNP

Wat behoort tot het LFNP

Citaat verslag CGOP, 10 november 2011

Hieraan wordt toegevoegd een lijst van brondocumenten waarin de fundamente van het LFNP worden genoemd. Deze lijst geeft bij beheer en onderhoud van het LFNP een overzicht van de documenten met de grondslagen en intenties van het LFNP.

Tot het LFNP behoren alzo:

1. Lijst van brondocumenten;
2. Format LFNP-functie;
3. Functiebeschrijvingen: dit houdt in de vaststelling van LFNP versie 3.11. VenJ zal die versie daarna vernummen tot "Versie 1.0 Definitief";
4. Koppeldocument:
 - a. Status (al besproken);
 - b. Opleidingsprofiel (in apart traject af te wikkelen);
 - c. Competentieprofiel (in apart traject af te wikkelen);
5. Overzicht werkerreinen, aandachtsgebieden en specifieke functionaliteiten.

Nb. Bovenstaand wordt nog gesproken over koppeldocument, omdat het een citaat uit het verslag van het CGOP betreft. In de verdere Handleiding wordt uitsluitend nog het woord "koppeling" gebruikt daar waar het gaat over de koppeling van bijvoorbeeld competentieprofielen aan het LFNP.

Lijst Brondocumenten LFNP

Brondocumenten LFNP zoals aangeleverd aan CGOP:

1. Format LFNP functie
2. Functiebeschrijvingen: LFNP versie 1.0 d.d. 10 november 2011 (vastgesteld CGOP) (red.: inmiddels LFNP vs 1.0 d.d. 15 april 2013)
3. Koppeldocument LFNP
NB. Status per LFNP functie is vastgesteld in het CGOP van 10 november 2011.
4. Overzicht Werkterreinen, Aandachtsgebieden en Specifieke functionaliteiten
Dit overzicht maakt deel uit van LFNP versie 1.0 d.d. 10 november 2011 (vastgesteld CGOP).
5. Project Initiatie Document (PID) Project 4 LFNP d.d. 15 mei 2006
Ten behoeve van behandeling in Board-P d.d. 24 mei 2006.
6. Verslag Board-P 24 mei 2006
7. Presentatie LFNP 22 juni 2006
8. Brief stand van zaken project LFNP / Process-flow van P.J. Aalbersberg, wnd.
Voorzitter Board Personeel d.d. 5 juli 2007
9. Verslag vergadering CGOP 19 juli 2007, agendapunt 4
10. Het document Process-flow *van ambitie naar functies* d.d. 13 januari 2010.
Bevat extract uit eerdere presentaties en workshops Landelijke HRM dagen
11. Document Waarderingsinstrument Fuwa-Pol LFNP Q&A d.d. 9 september 2010
Ten behoeve van behandeling in CGOP d.d. 16 september 2010.
12. Handleiding LFNP/PF versie 1.0; voorheen Leeswijzer LFNP en Instructiesyllabus LFNP (versie 1.0)
13. Programmakrant Landelijk Programma HRM Politie 2010/2011 'twaalf projecten, vijf jaar opbrengst en een kijkje naar de toekomst'.
14. Visiedocumenten, waaronder Politie in Ontwikkeling mei 2005
15. De Werkgeversvisie maart 2008
16. Akkoord Arbeidsvoorwaarden Sector Politie 2005-2007
17. Akkoord Arbeidsvoorwaarden Sector Politie 2008-2010 (verlengd 2011)

De brondocumenten zijn opvraagbaar bij Directie HRM.

2. Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie

Het LFNP is vanuit zijn aard een verzameling organieke functiebeschrijvingen. Voor elke functie is vastgelegd welke verantwoordelijkheden, taken, activiteiten en bevoegdheden, welke mate van zelfstandig handelen en welk werk- en denkniveau aan de functie verbonden zijn om deze naar behoren te kunnen invullen.

Verzameling
functiebeschrijvingen

De formele status van het LFNP

Het LFNP is de functiestructuur van de Nederlandse politie. De functies in de functiestructuur zijn organiek beschreven functies. Deze vormen de basis voor onder meer de arbeidsvoorwaarden van medewerkers, maar ook voor de keuze voor de inrichting van de organisatie. In de LFNP-functie is de bijdrage van de functie benoemd in relatie tot de organisatie-doelstellingen. In de LFNP-functies zijn de werkzaamheden (activiteiten en resultaten) en niveau-indicatoren beschreven en voorzien van een waarderingsniveau (in Barema).

Status LFNP

Uitgangspunten LFNP

Het LFNP is **resultaatgericht**¹. Voor elke functie is vastgelegd welke resultaten moeten worden behaald (resultaten = output) en aan welk effect (effect = outcome) moet worden bijgedragen bij het behalen van deze resultaten.

Uitgangspunten LFNP

Resultaatgericht

Het LFNP is **politie specifiek**². Voor elke functie is het spanningsveld vastgelegd waarin de politiefunctie zijn resultaten moet behalen (de indicator Dynamiek) en is vastgelegd welke persoonlijke risico's het politie specifieke werk in dat spanningsveld met zich brengt (de indicator Onvermijdelijk verzwarende werkomstandigheden). Bovendien hebben bij de totstandkoming van het LFNP politie specifieke richtinggevendende documenten als input gediend (Werkgeversvisie, Politie in Ontwikkeling, Visiedocumenten op vakgebieden, Startarchitecturen, Referentiemodel Bedrijfsprocessen Politie, principes Nationale Politie e.a.). De koppeling aan processen is vormgegeven door het benoemen van activiteiten resultaten en effecten in elke functie.

Politiespecifiek

Het LFNP is **ontwikkelingsgericht**³. Voor elke functie is in de indicatoren Verantwoordelijkheid, Dynamiek en Deskundigheid vastgelegd welke inspanning van de functionaris wordt verwacht om bij de uitoefening van zijn bevoegdheden, bij de keuze van zijn wijze van handelen en bij de inzet van zijn kennis en vaardigheden zich niet strikt te beperken tot het behalen van de gevraagde resultaten, tot het oplossen van de problemen op zijn speelveld en tot het op peil houden van zijn kennis en vaardigheden die nodig zijn voor een goede uitoefening van de functie op dit moment, maar ook het oog gericht te houden op de maatschappelijke of politieorganieke effecten

Ontwikkelingsgericht

¹ Resultaatgerichtheid is een door het bestuur gesteld criterium aan het LFNP.

² Het opnemen van politie specifieke elementen is een in de CAO vastgelegd criterium.

De politie specifieke elementen:

- mate van zelfstandig handelen, reikwijdte van handelen en beslissen, breedte en diepgang in de processen;
- complexiteit van het werk in bestuurlijke, maatschappelijke, politieke, multinationale en multiculturele context;
- leidinggeven in complexe processen;

komen tot uiting in spanningsfactoren/omgevingsfactoren die in elke functie zijn verwoord in de indicator Dynamiek/gezichts punt Complexiteit en Oplossingsgerichtheid.

De politie specifieke elementen:

- leidinggeven met een hoog afbreukrisico;
- confrontatie met "criminele" druk in de opsporing;
- confrontatie met menselijk leed;
- confrontatie met geweld en geweldsmonopolie;

komen tot uiting in de gezichtspunten Fysiek risico, Psychisch risico, Slachtofferschap en Afbreukrisico in de indicator Onvermijdelijk verzwarende werkomstandigheden.

³ Ontwikkelingsgerichtheid is een door het bestuur vastgesteld criterium.

waar de resultaten aan moeten bijdragen, op oplossingen die recht doen aan de context en op het vermeerderen van persoonlijke kennis en vaardigheden zodat deze ook in de toekomst toereikend zullen zijn.

Het LFNP is **onderhoudsarm**⁴. Deze vereiste heeft ten grondslag gelegen aan de keuze in formuleringen. Waar het bijvoorbeeld de bedoeling was te zeggen dat een functionaris zijn uitgeschreven processen-verbaal invoert in Havank, is gekozen voor de formulering dat de functionaris zijn bevindingen “vastlegt in de daartoe geëigende systemen”. Deze vereiste bracht tevens met zich mee gedetailleerde werkomschrijvingen en werk-settings niet op te nemen in de functiebeschrijving, maar deze in te laten vullen middels de Resultaatafspraken.

Onderhoudsarm

Het LFNP is **flexibel** en **transparant**. De vereisten van flexibiliteit en transparantie zijn door het bestuur geformuleerd als reactie op de ontstane situatie (wildgroei) van circa 7200 verschillende functies die enerzijds het overzicht en daarmee het beheer op het functioneren van de politie zo goed als onmogelijk maakten, en anderzijds de arbeidsmobiliteit en de loopbaanperspectieven van de individuele politiefunctaris ernstig frustreerden. Het LFNP kent 92 functies met helder onderscheid in (zwaarte in) functie-elementen tussen elke naasthogere en naastlagere functie. De vereiste van transparantie heeft er vervolgens ten grondslag aan gelegen om de formuleringen over het gehele functiegebouw voor dezelfde functie-elementen zo veel als mogelijk overal dezelfde te laten zijn. Omwille van de herkenbaarheid is in de beschrijvingen aansluiting gezocht bij de vakinhoudelijke terminologie.

Flexibel en transparant, maar toch herkenbaar

De functies zijn flexibel inzetbaar in meerdere organieke structuren, bij het structureren van een afdeling kan de leidinggevende kiezen uit alle 92 functies van het LFNP, de keuze hoeft zich niet te beperken uit de functies binnen één functiereeks. Dit betekent voor de functionaris dat hij vanuit zijn functie kan worden ingezet, in de loop van jaren, in steeds wisselende organisatorische omgevingen, hetgeen de functie **interessant en uitdagend**⁵ maakt.

Interessante en uitdagende functies

Het LFNP is **waardeerbaar**⁶. Bij de vormgeving van het LFNP zijn de algemene waarderingsvereisten in acht genomen, zowel in technische zin, (opbouw in indicatoren – gezichtspunten – aspecten) als in inhoudelijke zin, door onderscheidende formulering in zwaarte tussen functie-elementen. Op deze wijze heeft motivering van de waardering per functie gestalte gekregen. De in de politie-CAO opgenomen politie-specifieke elementen zijn daarmee zowel in de LFNP-functie onder niveau-indicatoren als in de motivering van de waardering tot uitdrukking gebracht.

Waardeerbaar

⁴ De criteria Onderhoudsarm, Flexibel en Transparant zijn eveneens door het bestuur vastgesteld.

⁵ Het criterium van interessante en uitdagende functies is eveneens door het bestuur vastgesteld.

⁶ Het criterium waardeerbaarheid is eveneens door het bestuur vastgesteld.

HRM-instrumentarium: organisatieontwikkeling en organisatie-inrichting door LFNP in combinatie met Process-flow.

Het doel van het LFNP en PF (Process-flow) is het bevorderen van flexibiliteit van de gehele politieorganisatie en hiermee bijdragen aan het realiseren van een optimaal effectieve en efficiënte bedrijfsvoering, waarmee adequaat kan worden ingespeeld op veranderende (maatschappelijke) vereisten.

Doel van het LFNP en PF

Het resultaat van de toepassing van het instrument Process-flow is een gefundeerd organisatieontwerp. Met de in het organisatieontwerp opgenomen LFNP-functies wordt een basis gelegd om uitvoering te kunnen geven aan het bereiken van de organisatie-doelstellingen; concretisering geschiedt via de Activiteiten & Resultaten uit de gekozen LFNP-functies.

Organisatieontwerp

Process-Flow

Instrument voor het vormgeven van organisatiestructuur en inrichten met LFNP-functies is de Process-Flow; eerst organiseren van de organisatie en dan de keuze van de LFNP-functie(s). De Process-Flow is een leidraad waarlangs de gebruiker in een aantal stappen terecht komt in het LFNP. Door de stappen in de Process-Flow te volgen komt de gebruiker via een proces- en resultaatgericht geformuleerd bedrijfsvoeringplan tot een gemotiveerde keuze van functies uit het LFNP.

Process-Flow

Constructie van het gebouw

De boodschappenlijst om bouwmaterialen te halen wordt 'samen' gesteld aan de hand van de Process-flow (wat heb je nodig). De bouwmarkt is het LFNP. Deze bouwmarkt heeft een volledig maar niet overbodig assortiment, zodat je snel beschikt over de juiste materialen.

De Bedrijfsarchitectuur is - in relevantie - vervat in Process-Flow.

Resultaat: efficiënt en effectief winkelen

Een goed gefundeerd gebouw op eenduidige wijze geconstrueerd.

Process-flow in combinatie met LFNP

Het integrale karakter door verbinding van het LFNP met het instrument Process-flow bevordert een heldere aanpak voor organisatie-ontwikkeling, organisatie-inrichting en de ontwikkeling van de medewerkers in die organisatie. Op deze wijze heeft het LFNP de waarde die het toekomt; van mogelijk bedreigend naar perspectief biedend, waarmee organisatie-rendement bevordert wordt door de inzet van toegewijde medewerkers.

Door het LFNP wordt inzichtelijk wat loopbaanmogelijkheden kunnen zijn. Naast de LFNP-functie, geven ook de koppelingen LFNP inzicht in wat qua opleiding en competenties vereist is bij een functie en welke status de functie heeft (executief-ATH). Deze informatie biedt houvast aan een individuele medewerker bij het uitstippelen van de eigen loopbaan. Uiteraard blijft het personeelsbeleid de belangrijkste pijler.

Relatie RBP – LFNP

De Bedrijfsprocessen van het RBP zijn vertaald naar activiteiten en resultaten, opgenomen in LFNP-functies.

Ook de visiedocumenten, met inbegrip van de specifiek voor de vakgebieden geschreven documenten, zijn vertaald naar activiteiten en resultaten, opgenomen in LFNP-functies.

Relatie Visiedocumenten – LFNP

Kern van de functie biedt houvast voor organisatie-inrichting

Vanwege de hierboven aangehaalde nadrukkelijke relatie bevat het LFNP-hoofdbestanddeel "Kern van de functie" feitelijk de begripsomschrijving van het desbetreffende vakgebied en de respectievelijke, onderscheidende bijdrage (aan het bestaansrecht van het vakgebied) van de in die reeks opgenomen functies.

Door de eerder uitgevoerde formele Pilots, is gebleken dat de inhoud onder "Kern van de functie" een solide basis vormt voor organisatie-inrichting.

Kern van de functie basis voor organisatie-inrichting

De individuele medewerker herkent de doelstellingen en de te behalen resultaten van de organisatie in de activiteiten die hij verricht.

Resultaatgerichtheid

Bij een consequente toepassing van het LFNP ontstaan de volgende resultaten:

- flexibele inzet van medewerkers op duidelijke argumenten;
- helder is welke functies bij de politie bestaan;
- helder is voor welke functies Werkterreinen, Aandachtsgebieden en Specifieke functionaliteiten van toepassing zijn;
- helder is voor elke functie welke de verwachte resultaatgebieden zijn;
- helder is welke competenties daarvoor nodig zijn (competentieprofiel opgenomen per functie);
- inzichtelijk is hoe deze competenties idealiter via onderwijs, loopbaanstappen of andere wegen verworven kunnen worden;
- helder is voor elke functie wat het bijbehorende opleidingsprofiel is;
- helder is voor elke functie welke status (ex. Politiewet – Executief, ATH, ATH-slijtend) aan de orde is;
- helder is voor elke functie welke rol (aanduiding) aan de orde is.

Resultaat LFNP

Belangrijke bijkomende effecten van de invoering van het LFNP zijn:

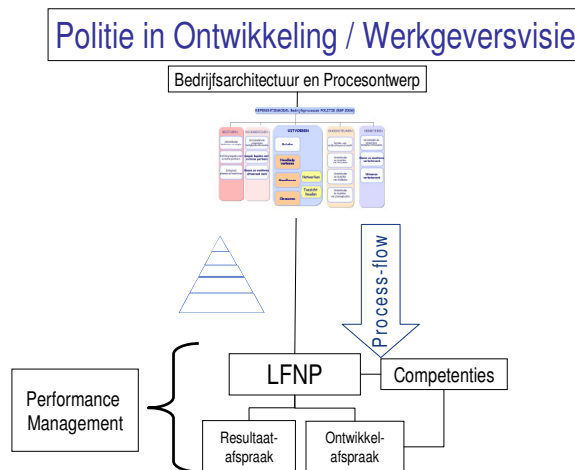
- bevorderen van de aansturing van de Nederlandse politie als geheel;
- bevorderen van een landelijke inzichtelijkheid en beheersbaarheid (kwalitatief en kwantitatief);
- bevorderen effectieve en efficiënte bedrijfsvoering;
- minder belemmeringen ter zake arbeidsmobiliteit;
- terugdringen zogenoemd Functieonderhoud;
- consistentie in beloningsverhoudingen.

Belangrijke bijkomende effecten

Het LFNP in context

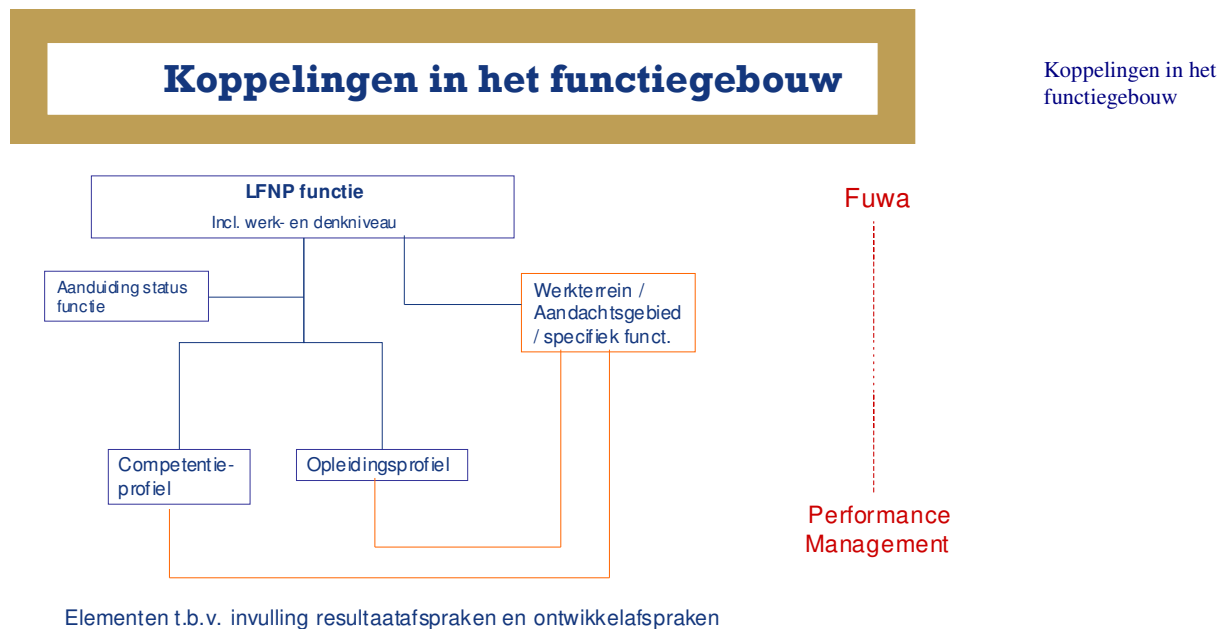


LFNP in context



De inzet op ontwikkeling van organisatie en personeel is een voorwaarde voor het bereiken van effectiviteit, efficiëntie en daarmee van een optimaal rendement, door inzet en inbreng van geïnspireerde en gemotiveerde medewerkers.

Om de context toe te spitsen op functieniveau zijn in de LFNP-functies koppelingen aangebracht naar de context:



In het CGOP is afgesproken dat buiten de LFNP-functiebeschrijving integraal onderdeel van de functiebeschrijving in brede zin uitmaken:

1. de competentieprofielen;
2. de status van de functie;
3. de opleidingsprofielen en
4. de werkterreinen, aandachtsgebieden en specifieke functionaliteiten.

Omdat de 4 genoemde onderdelen integraal onderdeel uitmaken van de functiebeschrijving moeten ze ter overeenstemming worden besproken in het CGOP voordat de Minister van VenJ ze vaststelt.

Koppelingen zijn herleidbaar naar de LFNP-functiebeschrijvingen. In de digitale vorm van het LFNP zal de koppeling inzichtelijk worden gemaakt door zgn. “hyperlinks”.

Competentieprofielen

In het LFNP zijn koppelingen gemaakt vanuit de functies naar andere onderdelen, die wel te maken hebben met de functiebeschrijving, maar geen onderdeel van de beschrijving zelf uitmaken. Een voorbeeld hiervan is de selectie van competenties, opgenomen in het competentieprofiel. Competenties zijn niet opgenomen in een LFNP-functiebeschrijving. Competenties bevatten geen activiteiten en resultaten en maken derhalve geen deel uit van de waardering van de functies. Ze zeggen iets over hoe een medewerker de functie vervult, en niet over welk resultaat er geleverd dient te worden.

Koppeling naar status
executief/niet-executief

Labeling Executief/ATH (slijtend/niet-slijtend)(ex. politiewet)

Het verbinden van de status Executief/ATH aan de LFNP-functie geschiedt op basis van wet-/ en regelgeving.

Koppeling naar status
executief/ATH

Er zijn 3 varianten, te weten “executief”, ATH niet-slijtend en ATH-slijtend. Vaststelling van en onderhoud aan de labelling geschiedt in het CGOP.

In het CGOP is vastgelegd dat de functies uit het Domein Leiding een ATH-niet slijtende status hebben, met uitzondering van die functie uit het Domein Leiding die in de organisatie leiding geeft aan een organisatie-onderdeel dat uitvoering geeft aan de politietaak, e.e.a. ex.

Politiewet. Het gaat dan om het ‘executieve’ bestaansrecht van het onderdeel, niet om het percentage van wel – en niet executief-gelabelde functies in dit onderdeel. Dit is een resultaat van de onderhandeling in het CGOP. Leiding geven aan ‘executieven’ in het Domein Uitvoering gebeurt door een leidinggevende met een executieve status. Dat neemt overigens niet weg dat de betreffende leidinggevende (beperkt) zelf executieve taken uitvoert. Zo is er voor gekozen om rollen als HOvJ en OvD niet in de functiebeschrijving op te nemen. Het SBGO valt wel onder de rol van de leidinggevende, omdat dat een meer bestuurlijke verantwoordelijkheid betreft.

Opleidingsprofiel

In de CAO is bepaald dat LFNP-functies de aanduiding “werk- en denkniveau” (VMBO, MBO (niveau 2, 3 en 4), HBO, WO) bevatten.

[Koppeling naar opleidingsprofiel](#)

Omwillen van het duurzaam maken van de functiebeschrijvingen (en daarmee onderhoudsarm) is de specifieke opleidingsaanduiding opgenomen in de LFNP-koppelingen, en niet in de functiebeschrijvingen zelf. De specifieke vereisten moeten bijdragen aan het door de betreffende functie beoogde te behalen rendement en passen bij de aard en het niveau van te verrichten activiteiten.

Werkterreinen, Aandachtsgebieden en Specifieke functionaliteiten


Op deze onderwerpen wordt in hoofdstuk 4 nader ingegaan.

3. De vernieuwing in het LFNP

- Een van de meest in het oog springende vernieuwingen in het LFNP, is de concretisering van o.m. de Werkgeversvisie en de Visie op politieleiderschap in Leidinggevende functies en in Uitvoerende functies met als hoofdbestanddelen Operationele sturing en Regiepositie. Leidinggevende componenten zijn als het ware herverdeeld over functies zowel in het LFNP Domein Leiding als in functies opgenomen in de Domeinen Uitvoering en Ondersteuning.

Herverdeling leidinggevende componenten
- Binnen het LFNP zijn alle resultaten met de bijbehorende activiteiten opgenomen van de gehele Nederlandse Politie.

Resultaten en activiteiten beschreven
- Het LFNP kent drie domeinen: Leiding, Uitvoering en Ondersteuning. Binnen deze domeinen zijn de vakgebieden opgenomen waarin vervolgens functiereeksen inzichtelijk zijn gemaakt.


- Functies bevatten een heldere weergave van de relatie activiteiten-bevoegdheden-verantwoordelijkheden versus vereiste bijdrage aan de samenleving en/of politieorganisatie (effect/resultaat en context/spelveld).

Relatie functie versus samenleving/politieorganisatie
- De formulering onder het functiebestanddeel Activiteiten en resultaten is zodanig dat door stelselmatige gebruikmaking van het woord 'zodat' de activiteit verbonden is aan het te behalen resultaat.

Resultaatgerichtheid
- Functies sluiten optimaal aan op de (toekomstgerichte) praktijk omdat zij in afstemming met de vakinhoudelijke vertegenwoordigers ontwikkeld zijn.

Aansluiting op de politiepraktijk
- De Bedrijfsprocessen (RBP) en visiedocumenten (specifiek per vakgebied) zijn vertaald naar activiteiten en resultaten, opgenomen in LFNP-functies. De individuele medewerker herkent de doelstellingen en de te behalen resultaten van de organisatie in de activiteiten die hij verricht.

Bedrijfsprocessen, visiedocumenten en het LFNP
- Functies sluiten steeds optimaal aan op de organisatievereisten omdat het LFNP – langs heldere indicatoren – dynamisch onderhouden wordt.

Dynamisch onderhoud
- Versterking van de autonomie van de uitvoering met discriminatie op:

 - activiteiten, resultaten, verantwoordelijkheid en proces (RBP) inzet;
 - inzet in het verbeterproces (bevorderen effectiviteit en efficiëntie), ook in uitvoerende functies;
 - zelfstandigheid/zelfredzaamheid, vakmanschap, initiatief en functioneren in een netwerkgeving, ook in uitvoerende functies;
 - operationele sturing in de vorm van zaakscoördinatie en organisatorische coördinatie met inbegrip van de inzet op (formuleren en uitvoeren) Plan van Aanpak in uitvoerende en specialistenfuncties, inclusief het doen van aanbevelingen (sec) dan wel het doen van aanbevelingen en het toetsen van vakvolwassenheid, – ter zake het functioneren van de hem op basis van vastgestelde plannen van aanpak toegewezen medewerkers;
 - regie-positie in netwerken en projectleiderschap in uitvoerende en specialistische functies (cyclusverantwoordelijkheid), niet zijnde leidinggevend.

Versterking van de autonomie van de uitvoering

Operationele sturing

- Discriminatie binnen specialistenfuncties onder meer op praktijkinzet, w.o. oplossen problematiek en vraagstukken waarbij al dan niet oplossingen, oplossingsrichtingen en benaderingswijzen ontwikkeld moeten worden én beleidsinzet, w.o. als Adviseur, Zelfstandig Specialist / Intermediair, Implementator, Ontwikkelaar Werkwijzen + Methoden, Technieken en Instrumenten (WMTI), Ontwikkelaar Beleid, Borger, Ontwikkelaar Koers & Strategie.
Of wel:

Specialistenfuncties
- Discriminatie/differentiatie binnen specialistenfuncties op enerzijds het niveau van toepassing van de specialisatie in de uitvoeringspraktijk (de “praktijk”-inzet) en anderzijds op de bijdrage aan de vorming van beleid, koers & strategie, en aan de concretisering en implementatie ervan (de “beleids”-inzet).

Beleidsinzet en Praktijkinzet
Specialistenfuncties
- Discriminatie binnen de reeks leidinggevende functies op vijf hoofdbestanddelen: Leiding en sturing, Organiseren, Structureren, Realiseren en Samenwerken.

Functiereeks domein
Leiding
- Loopbaanmogelijkheden juist ook via niet-leidinggevende functies.

Loopbaanmogelijkheden
- Keuze voor generieke functies met aanduiding Werkterrein, Aandachtsgebied en Specifieke functionaliteit, waardoor de inzet van medewerker flexibeler kan worden en uitdagender functies ontstaan, passend bij het in Politie in Ontwikkeling en Werkgeversvisie geschetste profiel van de zelfstandig werkende, vakvolwassen medewerker in de context van de resultaatgerichte, dynamische en lerende politieorganisatie.

Vakvolwassen medewerker
in resultaatgerichte,
dynamische en lerende
politieorganisatie
- De LFNP niveau-indicatoren beschrijven voor elke functie meetbare punten op essentiële kernelementen. Deze zijn prominent in de functies opgenomen en hebben een directe relatie met de activiteiten en resultaten.

LFNP niveau-indicatoren
- Niveau-indicatoren vormen (door toepassing van het waarderingsinstrument FuWa-Pol LFNP) het onderscheidend vermogen voor de waardering van de desbetreffende functie.

Niveau-indicatoren vormen
motivering waardering
- Niveau-indicatoren leveren input voor het opstellen van het Resultaatgesprek en het Ontwikkelgesprek.

Relatie LFNP – resultaatgesprek
en ontwikkelgesprek
- Niveau-indicatoren zijn vastgesteld, en zijn:

 - Verantwoordelijkheid;
 - Dynamiek;
 - Deskundigheid;
 - Onvermijdelijke verzwarende werkomstandigheden, met inbegrip van afbreukrisico.

Vastgestelde niveau-
indicatoren
- Onder de Niveau-indicatoren zijn respectievelijk Gezichtspunten en Aspecten opgenomen.
- De functiebeschrijvingen in het LFNP worden in een arbeidsrechtelijke en bestuursrechtelijke omgeving gebruikt. Om deze reden is ingezet bij het beschrijven van de functies op een helder, consequent en congruent taalgebruik. Waar noodzakelijk zijn begrippen gedefinieerd of verklarend omschreven.

Helder, consequent en
congruent taalgebruik

4. Rondleiding door het LFNP

Matrix LFNP

De Matrix LFNP bevat het overzicht van alle bij de Nederlandse politie voorkomende functies.

Matrix Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie																			
Barems	Leiding				Uitvoering										Ondersteuning				
	Beveiliging	GGP	Informatie	Intelligence	Interventie	Meldkamer	Observatie	Tactische	Forensische	Luchtwacht	Intake & Service	Operationeel	Bedrijfsvoering	Geoperationaliseerd	Administratieve	Scheepvaart	Techniek	Hiërarchische	Onderzoek en
	Beveiliging	GGP	Intelligence	Interventie	Meldkamer	Observatie	Tactische	Forensische	Luchtwacht	Intake & Service	Operationeel	Bedrijfsvoering	Geoperationaliseerd	Administratieve	Scheepvaart	Techniek	Hiërarchische	Onderzoek en	Onderzoek en
12																			
11																			
10																			
9																			
8																			
7																			
6																			
5																			
4																			
3																			
2																			
1																			

Matrix LFNP versie 1.0, d.d. 15 april 2013

Domein

Het LFNP heeft de volgende driedeling, “Domeinen” genoemd:

1. Leiding;
2. Uitvoering;
3. Ondersteuning.

Domein

Vakgebied

In de domeinen zijn vakgebieden opgenomen. Deze zijn in de LFNP-matrix weergegeven in de bovenste blauwe balk, bijvoorbeeld Beveiliging, GGP, Intake & Service, Bedrijfsvoeringsspecialismen, Techniek etc.

Vakgebied

Definitie: Een vakgebied is een verbijzondering van het Domein. Onder de vakgebieden zijn de betreffende functies opgenomen in reeksen, oplopend in niveau van zwaarte. Het betreft hier een clustering van in essentie gelijkgerichte activiteiten, resultaten en boogde effecten op basis van voor het vakgebied geldende processen.

Functiereeksen

Toelichting op definitie: Criteria voor het benoemen van activiteiten tot een (nieuw) vakgebied van het LFNP zijn:

Criteria Vakgebied

- het benoemen van een vakgebied verhoogt de effectiviteit en efficiëntie van de Nederlandse politie en/of verhoogt de flexibiliteit van de politieorganisatie; en;
- het effect is aanmerkelijk anders dan reeds bestaande vakgebieden, en daarmee ook de inzet op resultaten, de daarvoor noodzakelijke activiteiten en de RBP-procesinzet; en;
- de context waarbinnen de activiteiten worden verricht is aanmerkelijk anders dan in reeds bestaande vakgebieden, en daarmee ook de onvermijdelijk verzwarende werkomstandigheden.

De vakgebieden zijn onderdeel van het LFNP en worden voorsnog onderhouden (conform regeling) door Directie HRM, LFNP/Process-flow. Aanpassingen in het LFNP worden altijd ter overeenstemming aangeboden aan het CGOP.

Functie

Definitie: De kleinste eenheid in het LFNP is de functie.

De LFNP-functie beschrijft de activiteiten en daaraan verbonden resultaten (samenstel van werkzaamheden) zoals die zijn vastgesteld voor de Nederlandse politie.

Toelichting op definitie: Elke functie is onderdeel van een vakgebied / staat in een bepaalde functiereeks (de kolommen in de LFNP-functiematrix).

Alle functies op dezelfde rij in de LFNP-functiematrix zijn in essentie even zwaar⁷.

Functie

De beschrijving van de functie volgt een vastgesteld format:

1. Kern van de functie;
2. Activiteiten en resultaten;
3. Niveau-indicatoren.

(zie Lijst Brondocumenten d.d. 1 december 2011, CGOP; document Format LFNP functie)

Vastgestelde opbouw
functiebeschrijving

Een functie is onderdeel van het LFNP en wordt vooralsnog onderhouden (conform regeling) door Directie HRM, LFNP/Process-flow. Aanpassingen in het LFNP worden altijd ter overeenstemming aangeboden aan het CGOP.

Werkterrein

In een vakgebied kunnen Werkterreinen voorkomen. Deze Werkterreinen zijn per vakgebied en waar van toepassing per functie gedefinieerd en vastgelegd in een formeel vastgestelde, landelijk te hanteren lijst. De Werkterreinen zijn onderdeel van het LFNP en worden vooralsnog onderhouden (conform regeling) door Directie HRM, LFNP/Process-flow. Aanpassingen in het LFNP worden altijd ter overeenstemming aangeboden aan het CGOP.

Werkterrein

Definitie: Een werkterrein is een verbijzondering van het vakgebied. Indien tot het vakgebied markante onderwerpen moeten worden gerekend waarvoor een specifieke inzet en inbreng geldt, dan worden deze geconcretiseerd in werkterreinen.

Toelichting op definitie: Het criterium voor het benoemen van specifieke inzet en inbreng tot een (nieuw) werkterrein binnen een vakgebied van het LFNP is:

- het vanuit specifieke deskundigheid (kennis en vaardigheden) stelselmatig bijdragen aan de op een onderdeel van de voor dat vakgebied vastgestelde effecten & resultaten.

De term ‘onderdeel’ heeft hier de volgende betekenis: een aantal LFNP vakgebieden wordt gekenmerkt door markante onderwerpen die weliswaar het betreffende vakgebied eigen zijn, maar die een specifieke inzet en inbreng en vaak daarmee gepaard gaande deskundigheid vergen. Het vertrekpunt hiervoor zijn en blijven echter de in de betreffende functies opgenomen (standaard) activiteiten en resultaten (essentie). Het komt er dus feitelijk op neer dat deze ‘standaard’ toegespitst wordt toegepast, resulterend in de vereiste specifieke inzet en inbreng die noodzakelijk is voor het markante onderdeel/onderwerp binnen het vakgebied.

Criterium Werkterrein

Voor de inzet op een werkterrein kunnen nadere opleidings- en certificeringvereisten (ook via EVC) en afwijkende competenties worden gevraagd.

Nadere opleidings- en certificeringvereisten en afwijkende competenties mogelijk.

⁷ De gelijke zwaarte van functies per schaalniveau is bevestigd door het adviesbureau AAVN in het kader van het door het toenmalige ministerie van BZK verrichte beloningsonderzoek in oktober 2009.

Voorbeelden:

Voorbeeld vakgebied GGP zonder werkterrein:

- Het opstellen van een plan van aanpak voor veiligheidsproblematiek gaat dan over algemene veiligheidsproblematiek, bijvoorbeeld zoals die waar de (algemene) surveillancedienst zich mee geconfronteerd ziet. Activiteiten & resultaten gefocust op Algemene Surveillance (w.o. noodhulp).

Voorbeeld vakgebied GGP met werkterrein Wijkagent:

- Het opstellen van een plan van aanpak voor veiligheidsproblematiek gaat dan over de onveiligheid in een bepaalde buurt en hoe de (specifieke) problematiek wordt aangepakt, bijvoorbeeld door het betrekken daarin van de buurtbewoners en het buurthuis.
Activiteiten & resultaten gefocust op specifieke problematiek in bepaalde Wijk.

Voorbeeld vakgebied GGP met werkterrein Verkeer:

- Het opstellen van een plan van aanpak voor veiligheidsproblematiek gaat dan over de aanpak van verkeersoverlast veroorzaakt door scooters.
Activiteiten & resultaten gefocust op Verkeer.

Aandachtsgebied

Aandachtsgebied

In vakgebieden in het Domein Ondersteuning kunnen binnen werkterreinen aandachtsgebieden voorkomen.

Deze aandachtsgebieden zijn per werkterrein gedefinieerd en vastgelegd in een formeel vastgestelde, landelijk te hanteren lijst. De aandachtsgebieden zijn onderdeel van het LFNP en worden vooralsnog onderhouden (conform regeling) door Directie HRM, LFNP/Process-flow. Aanpassingen in het LFNP worden altijd ter overeenstemming aangeboden aan het CGOP.

Definitie: Een aandachtsgebied is een verbijzondering van het werkterrein. Indien het werkterrein een dusdanig brede scope heeft, wordt deze uitgesplitst naar aandachtsgebieden.

Toelichting op definitie: Het criterium voor het benoemen van specifieke inzet en inbreng tot een (nieuw) aandachtsgebied binnen een werkterrein van het LFNP is:

Criterium voor aandachtsgebied

- het vanuit specifieke deskundigheid (kennis en vaardigheden) stelselmatig bijdragen aan de op een onderdeel van de voor dat werkterrein vastgestelde effecten & resultaten.

De term 'onderdeel' heeft hier de volgende betekenis: een aantal LFNP werkterreinen wordt gekenmerkt door een grote verscheidenheid aan onderwerpen die weliswaar het betreffende werkterrein eigen zijn, maar die een specifieke inzet en inbreng en vaak daarmee gepaard gaande deskundigheid vergen. Het vertrekpunt hiervoor zijn en blijven echter de in de betreffende functies opgenomen (standaard) activiteiten en resultaten (essentie).

Ordering in de verscheidenheid aan onderwerpen binnen een werkterrein wordt gerealiseerd door het benoemen van aandachtsgebieden.

Het komt er dus feitelijk op neer dat deze 'standaard' toegespitst wordt toegepast, resulterend in de vereiste specifieke inzet en inbreng die noodzakelijk is voor het aandachtsgebied binnen het werkterrein.

Voor de inzet op een aandachtsgebied kunnen nadere opleidings- en certificeringvereisten (ook via EVC) en afwijkende competenties worden gevraagd.

Nadere opleidings- en certificeringvereisten en afwijkende competenties mogelijk

Voorbeelden:

Voorbeeld vakgebied Gespecialiseerde Ondersteuning zonder werkterrein:

- Het vanuit analyse van de uitvoeringspraktijk formuleren van voorstellen tot verbeteringen in de toepassing van vastgestelde beleidsproducten. Activiteiten & resultaten gefocust op vastgestelde beleidsproducten in algemene zin.

Voorbeeld vakgebied Gespecialiseerde Ondersteuning met werkterrein Facilitair:

- Het vanuit analyse van de uitvoeringspraktijk formuleren van voorstellen tot verbeteringen in de toepassing van vastgestelde facilitaire beleidsproducten. Activiteiten & resultaten gefocust op specifiek Facilitair.

Voorbeeld vakgebied Gespecialiseerde Ondersteuning met werkterrein Facilitair en aandachtsgebied Huisvesting:

- Het vanuit analyse van de uitvoeringspraktijk formuleren van voorstellen tot verbeteringen in de toepassing van vastgestelde facilitaire beleidsproducten, in het bijzonder ten aanzien van de procedure interne verhuizingen. Activiteiten & resultaten gefocust op Huisvesting.

Voorbeeld vakgebied Gespecialiseerde Ondersteuning met werkterrein Facilitair en aandachtsgebied Materiële activa:

- Het vanuit analyse van de uitvoeringspraktijk formuleren van voorstellen tot verbeteringen in de toepassing van vastgestelde facilitaire beleidsproducten, in het bijzonder ten aanzien van beheer en onderhoud van voertuigen. Activiteiten & resultaten gefocust op Materiële activa.

Specifieke functionaliteit

Specifieke functionaliteit

In de vakgebieden Interventie en Observatie komen Specifieke functionaliteiten voor. Deze specifieke functionaliteiten zijn per vakgebied gedefinieerd en vastgelegd in een formeel vastgestelde, landelijk te hanteren lijst. De specifieke functionaliteiten zijn onderdeel van het LFNP en worden vooralsnog onderhouden (conform regeling) door Directie HRM, LFNP/Process-flow. Aanpassingen in het LFNP worden altijd ter overeenstemming aangeboden aan het CGOP.

Definitie: Een specifieke functionaliteit is een verbijzondering van het vakgebied door vereiste expliciete specialistische inzet en inbreng.

Toelichting op definitie: Voor het vanuit bovengenoemde vakgebieden behalen van de effecten & resultaten is het zondermeer vereist te beschikken over uitgesproken – direct in operationeel verband toe te passen - specialistische vaardigheden & deskundigheid. Bij Interventie zijn dit functionaliteiten zoals onder meer scherpschutter, precisieschutter, specialist explosieve, platforminstructeur, persluchtduiker en onderhandelaar bij gijzeling en kaping. Bij Observatie zijn dit onder meer plaatser, afschermer, veldwerker, peiler.

Het criterium voor het benoemen van expliciete specialistische inzet en inbreng een (nieuwe) specifieke functionaliteit binnen een vakgebied van het LFNP is:

Criterium voor Specifieke functionaliteit

- het vanuit expliciete specialistische vaardigheden en deskundigheid in operationele zin stelselmatig bijdragen aan de op de voor dat vakgebied (Interventie / Observatie) vastgestelde effecten & resultaten, bij gebreke waarvan deze niet - / niet in adequate zin behaald kunnen worden (risico).

Voor de inzet op een specifieke functionaliteit kunnen nadere certificeringvereisten (ook via EVC) en afwijkende competenties worden gevraagd.

Nadere certificeringvereisten en afwijkende competenties mogelijk

Voorbeeld:

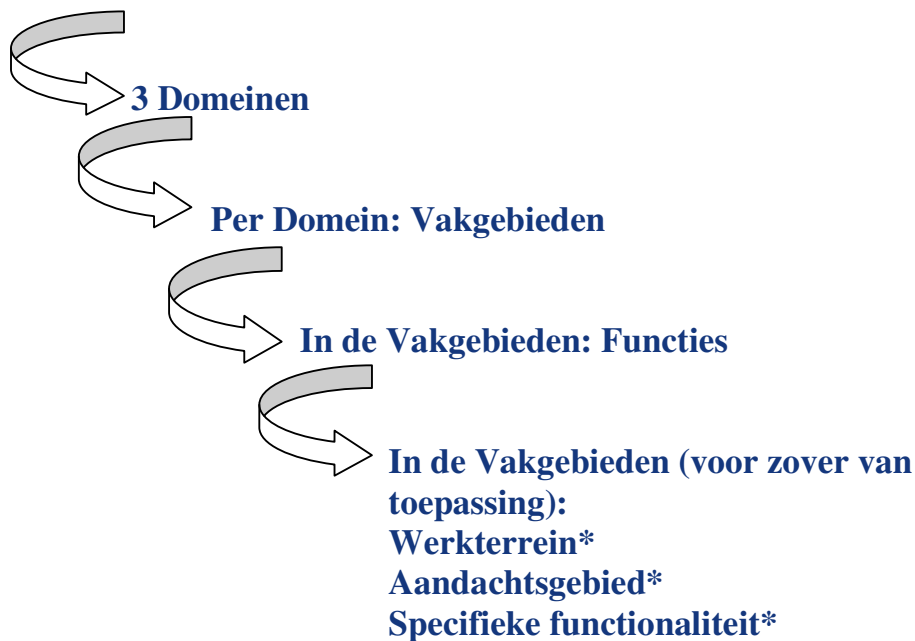
Voor het behalen van de effecten & resultaten (gijzeling) van het vakgebied Interventie wordt er in een teamverband gewerkt. Binnen dit team zijn de medewerkers toegerust met een of meerdere specifieke functionaliteiten. In het plan van aanpak wordt opgenomen welke specifieke functionaliteiten nodig zijn voor het behalen van het resultaat, en welke medewerkers daartoe toegerust en inzetbaar zijn. In dit voorbeeld zijn dit de precisieschutter en de onderhandelaar.

Het werken op een specifieke functionaliteit houdt dus in dat de werkzaamheden zich, vanuit de standaard LFNP-functie, kunnen beperken tot juist die expliciete specialistische inzet en inbreng binnen het vakgebied, ter ondersteuning van het behalen van de effecten & resultaten die voor dat vakgebied zijn vastgelegd.

Schematisch is de hoofdstructuur van het LFNP de volgende:

Hoofdstructuur van het LFNP
– schematisch

Matrix LFNP



** Werkterreinen, Aandachtsgebieden en Specifieke functionaliteiten worden, evenals alle andere onderdelen van het LFNP, formeel vastgesteld in het CGOP.*

Schema criteria voor toevoeging nieuwe elementen aan LFNP				
Domein	Niet van toepassing. Het aantal domeinen is in CGOP vastgesteld op drie: Leiding, Uitvoering en Ondersteuning.			
Vakgebied	Algemene voorwaarde	Relationeel Criterium 1	Relationeel Criterium 2	opmerking
beschrijving	Verhoogt effectiviteit en efficiëntie Nederlandse politie; verhoogt flexibiliteit van de politieorganisatie;	Aanmerkelijk afwijkend effect	Aanmerkelijk afwijkende context	Voldoet aan algemene voorwaarde PLUS aan beide relationele criteria.
argumentatie	Voorgestane verhoging van effectiviteit, efficiëntie en flexibiliteit kan aantoonbaar <u>niet</u> worden bereikt met keuze uit bestaande LFNP functies.	Niet alleen effect is anders dan in bestaande vakgebieden, maar ook de inzet op resultaten, de activiteiten en de RBP-procesinzet.	Niet alleen context is anders dan in bestaande vakgebieden, maar ook de OVW-motivatie en -scores.	
Werkterrein	Algemene voorwaarde			opmerking
beschrijving	Verhoogt effectiviteit, efficiëntie en flexibiliteit door stelselmatige inzet op een onderdeel van het vakgebied vanuit specifieke deskundigheid (kennis en vaardigheden).			Kenmerken zijn: <ul style="list-style-type: none"> • stelselmatige inzet • specifieke deskundigheid • onderdeel van vakgebied
argumentatie	Voorgestane verhoging van effectiviteit, efficiëntie en flexibiliteit kan aantoonbaar <u>niet</u> worden bereikt met keuze uit bestaande LFNP functies en bestaande werkterreinen.			
Aandachtsgebied	Algemene voorwaarde			opmerking
beschrijving	Verhoogt effectiviteit, efficiëntie en flexibiliteit door stelselmatige inzet op een onderdeel van een werkterrein vanuit specifieke deskundigheid (kennis en vaardigheden).			Kenmerken zijn: <ul style="list-style-type: none"> • stelselmatige inzet • specifieke deskundigheid • onderdeel van werkterrein.
argumentatie	Voorgestane verhoging van effectiviteit, efficiëntie en flexibiliteit kan aantoonbaar <u>niet</u> worden bereikt met keuze uit bestaande LFNP functies en bestaande aandachtsgebieden.			
Specifieke functionaliteit	Algemene voorwaarde			opmerking
beschrijving	Verhoogt effectiviteit, efficiëntie en flexibiliteit door stelselmatige inzet op een specifieke activiteit vanuit specifieke deskundigheid (kennis en vaardigheden).			Kenmerken zijn: <ul style="list-style-type: none"> • stelselmatige inzet • specifieke deskundigheid op een specifieke activiteit.
argumentatie	Voorgestane verhoging van effectiviteit, efficiëntie en flexibiliteit kan aantoonbaar <u>niet</u> worden bereikt met keuze uit bestaande LFNP functies en bestaande specifieke functionaliteiten.			
Noot: Thematische inzet is de stelselmatige inzet op beleidsspeerpunten dan wel intensiveringprogramma's vanuit aanwezige deskundigheid in het vakgebied/ werkterrein/ aandachtsgebied/ specifieke functionaliteit. Thematische inzet is geen element van het LFNP.				

Funcies en Rolaanduiding.

Rolaanduiding:

In LFNP-functies kan het element “Rolaanduiding” opgenomen zijn. Deze Rolaanduiding is - indien van toepassing - per functie weergegeven.

Definitie: De Rolaanduiding is een omschrijving van de mogelijkheid tot het kunnen inzetten van de LFNP-functie in een specifiek verband en/of optreden danwel specifieke samenstelling die bepaalde situaties vereisen, binnen de kaders van de in de betreffende functie opgenomen Activiteiten en Resultaten, en de daaraan verbonden verantwoordelijkheid en omstandigheden.

Rolaanduiding

Toelichting op definitie: De Rolaanduiding is dus functiespecifiek maar vormt strikt genomen geen differentiërend functiewaarderingscriterium van de functie, omdat de (essentie van) inzet en inbreng van de betreffende functie onder de Rolaanduiding niet wijzigt; alleen de vorm waarin de activiteiten moeten worden verricht is toegesneden op de aan de specifieke situatie gerelateerde eisen. Hierbij moet bijvoorbeeld worden gedacht aan het inzetten in ME-verband (vorm) bij dreigende escalatie voetbalsupporters (specifieke situatie). De (essentie van) inzet en inbreng van de betreffende functie is en blijft: Toezicht, Handhaving, Noodhulp, etc.; dit zijn reguliere activiteiten en resultaten van de betreffende functie.

Om deze reden heeft het element Rolaanduiding geen invloed op de zwaartebepaling van de functie, immers de bedoelde inzet en inbreng is al onder de activiteiten & resultaten c.a. (m.b.v. toepassing van de Waarderingsindicatoren Verantwoordelijkheid, Dynamiek, Deskundigheid en OVW) van een score-waarde voorzien.

De inzet op een rol geschiedt bij toewijzing (hetzij vanuit de persoon, hetzij vanuit de politieorganisatie danwel beide) en is daarmee facultatief; niet elke functionaris op dezelfde functie vervult een rol (karakter is facultatief, incidenteel en kortdurend).

Het criterium voor het opnemen van de Rolaanduiding in een LFNP-functie is:

- het ten behoeve van een bepaalde situatie inzetten van de LFNP-functie in een specifiek verband / specifieke samenstelling die vereist is om optimaal rendement te kunnen behalen met betrekking tot de aanpak van de problematiek en / of vanuit het optreden, bij gebreke waarvan deze niet - / niet in adequate zin behaald kan worden (risico).

Criterium voor Rolaanduiding

Voor de inzet in een onder Rolaanduiding opgenomen rol kunnen nadere certificeringvereisten (ook via EVC) en afwijkende competenties worden gevraagd.

Nadere certificeringvereisten en afwijkende competenties mogelijk

De toewijzing van de Rol wordt steeds bij brief aan de functionaris kenbaar gemaakt.

Voorbeeld:

Rolaanduiding LFNP-functie Senior GGP:

Kan, mits daarvoor gecertificeerd en aangewezen, optreden als:

- in teamverband (ME, Flex, GBO, GRIP e.d.)
- wachtcommandant.

LFNP en plaatsvervang

In het LFNP is geen functie opgenomen van Plaatsvervanger, omdat plaatsvervang altijd betrekking heeft op een bestaande, elders in het LFNP opgenomen functie. Plaatsvervang geschiedt conform wet-en regelgeving op basis van individuele aanwijzing. Dit betekent dat de medewerker de werkzaamheden in het kader van plaatsvervang verricht vanuit zijn bij besluit toegekende LFNP-functie.

Plaatsvervang

In theoretische zin bestaan er geen restricties ten aanzien van plaatsvervang. Plaatsvervang kan zowel horizontaal als verticaal (dus ook over vakgebieden en domeinen heen) geschieden.

Horizontaal als verticaal

Het karakter van plaatsvervang is incidenteel op (onderdelen) van een reguliere LFNP-functie.

Incidenteel karakter

‘Structurele’ plaatsvervang rechtvaardigt de opname van een extra reguliere LFNP functie, die qua inhoud in lijn is met de functie waarvoor structurele plaatsvervang gewenst is.

5. De LFNP-functie

De in de reeksen opgenomen functies volgen een vastgesteld format (Kern van de functie, Activiteiten en resultaten, Niveau-indicatoren). *Zie ook lijst brondocumenten LFNP.*

Vaste opbouw van functiebeschrijvingen

Hieronder wordt de LFNP-functie van Generalist GGP (versie 1.0, d.d. 15 april 2013) uitgelicht.

Generalist GGP uitgelicht

Kern van de functie

Gebiedsgebonden Politie (GGP) draagt bij aan de handhaving van de openbare orde en aan veiligheid en leefbaarheid in de samenleving. GGP richt zich op de uitvoering van operationele politietaken, met name ten behoeve van de processen Noodhulp verlenen, Toezicht en Handhaven en Opsporen (VVC) uit RBP in de frontlinie van de samenleving.

Omschrijving vakgebied

Binnen het vakgebied GGP komt een aantal werkerreinen¹ voor waarop stelselmatig wordt ingezet.

Aanduiding werkerreinen.

De Generalist GGP draagt bij aan de handhaving van de openbare orde en aan veiligheid en leefbaarheid door het zelfstandig uitvoeren van (werkerreingerelateerde) operationele politietaken. De Generalist GGP participeert in bestaande (werkerreingerelateerde) netwerken (met burgers, bedrijven en instellingen) ten behoeve van gezamenlijke aanpak van veiligheidsproblematiek en maakt afstemmingsafspraken. Hij doet voorstellen vanuit de uitvoeringspraktijk tot verbeteringen in de aanpak van (werkerreingerelateerde) veiligheidsproblematiek en in de uitvoering van operationele politietaken. De Generalist GGP geeft instructies en handreikingen aan (Assistenten en) Medewerkers GGP.

Omschrijving bijdrage van de functie aan het vakgebied.

Nb. Koppelingen LFNP zijn herleidbaar naar de LFNP-functie

Activiteiten en resultaten

Omschrijving Activiteiten en resultaten via 'zodat' formulering

Netwerk

Het participeren in bestaande (werkerreingerelateerde) netwerken ten behoeve van een gezamenlijke aanpak van veiligheidsproblematiek en het maken van afstemmingsafspraken, zodat de zelfredzaamheid van burgers, bedrijven en instellingen wordt gestimuleerd en hun veiligheidsgevoel wordt verhoogd.

Actief in netwerken

Verbetering GGP

Het vanuit de uitvoeringspraktijk formuleren van voorstellen tot verbeteringen in de aanpak van (werkerreingerelateerde) veiligheidsproblematiek en in de uitvoering van operationele politietaken, zodat de handhaving van de openbare orde en het werken aan veiligheid en leefbaarheid efficiënter en effectiever verlopen.

Initiatief tot verbeteren

Werkinstructie

Het geven van instructies en handreikingen aan (Assistenten en) Medewerkers GGP in de dagelijkse praktijk, zodat de kwaliteit van de uitvoering van operationele politietaken wordt gewaarborgd.

Kennisoverdracht aan collega's

Toezicht

- Het signaleren van onregelmatigheden en het uitoefenen van toezicht en controle op personen en objecten, zodat normoverschrijdend gedrag wordt tegengegaan.
- Het inschatten van de risico's op escalatie van situaties en gedrag, zodat de dreiging op escalatie wordt weggenomen.

GGP-specifieke, zogenoemde operationele politietaken:

- Toezicht
- Handhaving
- Conflictbemiddeling
- Opsporing VVC
- Noodhulp

Handhaving

Het geven van aanwijzingen en het verbaliseren van overtredingen, zodat de openbare orde wordt gewaarborgd.

Conflictbemiddeling

Het in dialoog treden met conflicterende partijen en het bemiddelen in de oplossing van conflicten, zodat de leefbaarheid tussen groepen en individuen in de samenleving verbetert.

Opsporing-VVC

Het afhandelen van eenvoudige misdrijven c.q. het onderzoeken van feiten en omstandigheden op het gebied van Veel Voorkomende Criminaliteit (VVC) en het delen van informatie over de achtergronden van personen en de omgeving, zodat een basis ontstaat voor opvolging en/of vervolging.

In de functies wordt de mannelijke persoonsvorm gehanteerd. Waar 'hij', 'hem' en 'zijn' staat verzoeken wij vriendelijk evengoed te lezen 'zij' en 'haar'.

Noodhulp

Het beoordelen en melden van de aard en de ernst van incidenten en calamiteiten ter plaatse en het verlenen van directe hulp. Het, eventueel in overleg, nemen van regulerende en stabiliserende maatregelen bij incidenten en calamiteiten, zodat de directe hulp aan hen die deze behoeven wordt verleend.

<p><i>Informatie</i> Het helder krijgen van de informatie- en hulpbehoefte van klanten, zodat klantverzoeken direct worden afgehandeld en klanten direct worden geholpen (intake op locatie).</p> <p><i>Processen-verbaal</i> Het valideren en documenteren van feiten en omstandigheden over (werkterreingelateerde) overtredingen en misdrijven en het opnemen van (werkterreingelateerde) aangiften, zodat een basis voor opvolging en/of vervolging ontstaat.</p> <p><i>Geregistreerde gegevens (IGP)</i> Het documenteren van (overige) eigen waarnemingen in feiten en omstandigheden, zodat actuele informatie beschikbaar is en een basis ontstaat voor opvolging en/of vervolging.</p> <p><i>Aanwenden dwangmiddelen</i> Het aanwenden van strafvorderlijke dwangmiddelen waaronder het staande houden, aanhouden op en buiten heterdaad, voorgeleiden etc. van verdachten van misdrijven alsmede inbeslagname, onderzoek aan en in kleding en aan het lichaam, binnentreden etc., zodat schenders van de rechtsorde strafrechtelijk kunnen worden vervolgd.</p> <p><i>Rolaanduiding</i> Kan, mits daarvoor gecertificeerd en aangewezen, optreden in teamverband (ME, FLEX, GBO, GRIP e.d.).</p> <p><i>Hoge Omschakelfrequentie</i> Aan de functie kleef de Hoge Omschakelfrequentie met externe exposure.</p>	<p>Intake op locatie</p> <p>Processen-verbaal</p> <p>IGP</p> <p>Geweldsmonopolie</p> <p>Rolaanduiding indien van toepassing</p> <p>Hoge omschakelfrequentie</p>
--	---

Niveau-indicatoren

De LFNP niveau-indicatoren zijn qua tekst ruim opgezet. Dit heeft twee oorzaken, namelijk het voldoen aan de vereisten om in de functie elementen tot uitdrukking te brengen:

1. die bepalend zijn voor de zwaarte van de functie (differentiërende fuwa-criteria);
2. die recht doen aan het politiespecifieke karakter van de functie. De eerder genoemde CAO-vereisten zijn in het bijzonder verwoord in de indicatoren Dynamiek en Onvermijdelijke verzwarende werkomstandigheden.

Differentiërende fuwa-criteria

De niveau-indicatoren tezamen vormen de motivering van de waardering van betreffende functie. Er bestaat onderling verband tussen opgenomen aspecten. Dezelfde functiezwarte bepalende en politiespecifieke elementen zijn in de onderscheidende aspecten in verschillende context geplaatst. Zo bevat het aspect Inspanningsverplichting onder de indicator Verantwoordelijkheid een op verantwoordelijkheid gerichte weergave terwijl de formulering onder het aspect Inspanningsverplichting onder Dynamiek de omgeving aanduidt waarin de inspanning geleverd wordt.

De niveau-indicatoren Verantwoordelijkheid, Dynamiek en Deskundigheid worden gekenmerkt door de volgende vaste opbouw:

- Indicator;
- 2 Gezichtspunten;
- 2x2 Aspecten.

Vaste opbouw eerste drie niveau-indicatoren

waarbij in elk van deze indicatoren:

<p>het 1^{ste} gezichtspunt de eisen benoemt die:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. van buiten aan de functie worden gesteld (outcome, uitgedrukt in een referentiepunt in organisatie of in de maatschappij) 2. maximaal binnen de functie worden gesteld (output) <hr/> <p>het 2^{de} gezichtspunt de eisen benoemt die aan de functionaris worden gesteld, en wel:</p> <ol style="list-style-type: none"> A. minimaal aantoonbare initiatieven gericht op het bereiken van het referentiepunt buiten de functie (income) B. minimaal aantoonbare niveau binnen de functie (input) 	<p>De eerste drie niveau-indicatoren worden opgesteld volgens een en dezelfde "formule".</p>
--	--

Indicator Verantwoordelijkheid: het niveau waarop de hoogte van het belang van de resultaten die uit het vervullen van de functie voortkomen voor organisatie en/of maatschappij enerzijds, en de mate waarin deze resultaten door de functionaris worden beïnvloed anderzijds, elkaar raken.

Verantwoordelijkheid:
2 gezichtspunten
4 aspecten

Gezichtspunt: De hoogte van het **Belang** van de resultaten die uit het vervullen van de functie voortkomen voor organisatie en maatschappij.

Gezichtspunt: De mate van **Beïnvloeding** van effecten en resultaten door beslissingen en handelingen van de functionaris.

Verantwoordelijkheid		
Belang	Effecten	Het gewenste effect (outcome) dat met het instellen van deze functie wordt beoogd is: <ul style="list-style-type: none"> • openbare orde, veiligheid en leefbaarheid in de samenleving.
	Resultaten	De resultaten (output) die in deze functie (zelfstandig op de volle breedte van het vakgebied) moeten kunnen worden behaald, zijn: <ul style="list-style-type: none"> • participatie in bestaande netwerken, maken van afstemmingsafspraken, gericht op het realiseren van vastgestelde resultaten; • verbetervoorstellen vanuit en voor de uitvoeringspraktijk; • geïnstrueerde medewerkers; • betrokken burgers, bedrijven en instellingen bij (werkterreingelateerde) veiligheidsproblematiek; • gehandhaafde openbare orde; • oplossingen tussen conflicterende partijen; • aangehouden, in verzekeringgestelde en voorgeleide verdachten; • hulp aan hen die deze behoeven bij incident of calamiteit; • tevreden klanten bij aangifte op locatie en bij afhandeling van de melding; • processen-verbaal; • dossiers VVC.
Beïnvloeding	Inspanningsverplichting	De functionaris neemt, binnen het kader van het behalen van resultaten, aantoonbaar initiatieven die ook de gewenste (deel)effecten naderbij brengen, zoals: <ul style="list-style-type: none"> • participeert <i>actief</i> in bestaande netwerken; • formuleert vanuit de praktijk <i>passende</i> voorstellen ter verbetering van de uitvoering; • instrueert <i>actief</i> medewerkers middels handreikingen en werkinstructies; • voert <i>accuraat</i> alle operationele politietaken uit; • werkt <i>gericht</i> aan de afname van onveiligheidsgevoelens en aan de toename van zelfredzaamheid van burgers, bedrijven en instellingen; • valideert en documenteert feiten en omstandigheden over overtredingen en misdrijven VVC, en bij (werkterreingelateerde) aangiften zodanig <i>accuraat</i> dat een <i>solide</i> basis ontstaat voor opvolging en/of vervolging; • documenteert (overige) eigen waarnemingen en deelt informatie over achtergronden van personen en omgeving zodanig <i>accuraat</i> dat deze als basis voor opvolging en/of vervolging kunnen dienen; • neemt de beginselen van <i>proportionaliteit</i> en <i>subsidiariteit</i> in acht bij de toepassing van dwangmiddelen. <p>De functionaris past “Bevoegdheden” zodanig toe dat deze de resultaten dienen maar zal (na overleg) ook afzien hiervan in situaties waar dit averechts kan uitpakken en verantwoordt zich voor deze beslissingen (het belang van ‘effect’ gaat boven het belang van ‘resultaat’).</p>
	Bevoegdheden	Voor het behalen van de resultaten mag de functionaris zelfstandig: <ul style="list-style-type: none"> • participeren in bestaande netwerken, maken van afstemmingsafspraken, gericht op het realiseren van vastgestelde resultaten; • opstellen van verbetervoorstellen voor en vanuit de uitvoeringspraktijk; • geven van werkinstructies en geven van handreikingen; • alle operationele politietaken uitvoeren; • (werkterreingelateerde) aangiften opnemen; • (werkterreingelateerde) processen-verbaal opstellen; • dwangmiddelen toepassen.

Aspect: effecten de belangrijkste toegevoegde waarde van de functie (outcome).

Aspect: resultaten het meest vergaande product dat de functie op moet leveren (output).

Aspect: inspanningsverplichting aantoonbare initiatieven gericht op het bereiken van de effecten van de functie.

Aspect: bevoegdheden de meest vergaande beslissing(en) die de functionaris moet kunnen nemen, gericht op het bereiken van de resultaten van de functie, zonder dat wordt teruggevallen op anderen.

Bespreking

Gezichtspunt Belang

In het gezichtspunt “Belang” wordt telkens verwoord welke hogere belangen er bij de beschreven functie centraal staan en welke concrete resultaten moeten worden behaald om aan die belangen recht te doen. Dit zijn twee aspecten, namelijk enerzijds het maatschappelijke dan wel organisatorische, hogere belang dat in deze functiereeks in gezamenlijkheid moet worden nagestreefd en steeds verder moet worden benaderd (het maatschappelijk dan wel organisatorisch effect dat wordt beoogd met politiewerk ofwel de outcome), en anderzijds de concrete resultaten die met het vervullen van de betreffende functie ten minste moeten worden behaald (de *resultaten* ofwel de *output*).

Gezichtspunt Belang

Anders geformuleerd:

- de bijdrage aan het hogere doel (effect) moet door de functionaris ten minste worden ingevuld met meetbare resultaten; en
- resultaten zijn de functiespecifieke invulling van het gevraagde effect.

Gezichtspunt Beïnvloeding

In het gezichtspunt Beïnvloeding wordt verwoord wat de functionaris meekrijgt om de resultaten te kunnen waarmaken (*bevoegdheden*), en wat de organisatie van de functionaris verwacht hoe hij deze bevoegdheden inzet voor het behalen van zijn resultaten (*inspanningsverplichting*).

Gezichtspunt
Beïnvloeding

Bij het aspect *Inspanningsverplichting* geldt dat de functionaris zijn *bevoegdheden* toepast om zijn *resultaten* te behalen op zodanige wijze dat dit het gewenste maatschappelijke of organisatorische *effect* (= het hogere belang) dichterbij brengt. Het aspect *Inspanningsverplichting* is daarmee het bindweefsel tussen wat de functionaris op grond van zijn bevoegdheden mag, welke *resultaten* hij daarmee ten minste moet bereiken en hoe hij met deze resultaten bij moet dragen aan het hogere belang.

Een voorbeeld:

In de functiebeschrijving van de **Generalist GGP** staat in de indicator Verantwoordelijkheid bij het aspect *Effecten* geschreven:

“Het gewenste effect (outcome) dat met het instellen van deze functie wordt beoogd is: openbare orde, veiligheid en leefbaarheid in de samenleving.”

Als een van de *resultaten* die in deze functie moeten kunnen worden behaald, is vervolgens benoemd:

“processen-verbaal.”

Voor het behalen van dit resultaat krijgt de functionaris de *bevoegdheid* mee om:

“Zelfstandig (werkerreingelateerde) processen-verbaal opstellen.”

Bij *Inspanningsverplichtingen* wordt de bevoegdheid tot verbaliseren vervolgens gericht door de volgende bepaling:

“De functionaris valideert en documenteert feiten en omstandigheden over overtredingen en misdrijven VVC, en bij (werkerreingelateerde) aangiften zodanig accuraat dat een solide basis ontstaat voor opvolging en/of vervolging;”

Bij *Inspanningsverplichting* staat ten slotte, als algemene bepaling:

“De functionaris past “Bevoegdheden” zodanig toe dat deze de resultaten dienen maar zal (na overleg) ook afzien hiervan in situaties waar dit averechts kan uitpakken en verantwoordt zich voor deze beslissingen (het belang van ‘effect’ gaat boven het belang van ‘resultaat’).”

Concreet houdt dit in dat de Generalist GGP, om zijn resultaat te behalen (het uitschrijven van bekeuringen), vanwege de *inspanningsverplichting*, op zoek moet naar situaties waarin te motiveren valt dat deze activiteit ook daadwerkelijk bijdraagt aan meer openbare orde, veiligheid en leefbaarheid in de samenleving. Bekeuringen voor geringe snelheidsovertredingen 's nachts om drie uur op een leeg stuk snelweg moeten kunnen worden verantwoord op grond van de beoogde effecten, wat lang niet altijd gemakkelijk zal zijn.

Merk op dat de functionaris een zelfstandige verantwoordelijkheid heeft bij het aanwenden van zijn bevoegdheden. Dit is een directe vertaling van de CAO-eis in de functies de “mate van zelfstandig handelen” tot uiting te brengen.

Indicator Dynamiek: het niveau waarop de mate van complexiteit van de problematiek, binnen de context, die in dan wel vanuit de functie moeten worden aangepakt enerzijds, en de mate waarin door de functionaris oplossingen worden ontwikkeld anderzijds, elkaar raken.

Dynamiek:
2 gezichtspunten
4 aspecten

Gezichtspunt: De mate van **Complexiteit** van de problemen.

Gezichtspunt: De mate van **Oplossingsgerichtheid** van de functionaris.

Dynamiek		
Complexiteit	Context	<p>De problematiek die met het instellen van deze functie wordt beoogd tot oplossing te brengen, speelt zich af binnen de context van:</p> <ul style="list-style-type: none"> de frontlinie van de samenleving in al zijn variëteit en verscheidenheid, complexiteit en onvoorspelbaarheid.
	Speelveld	<p>De problematiek die met het instellen van deze functie wordt beoogd tot oplossing te brengen, speelt zich af binnen het kader van:</p> <ul style="list-style-type: none"> het gehele vakgebied, die zelfstandig binnen het kader van wetgeving, richtlijnen en (gewelds)instructies kan worden aangepakt; participatie in bestaand netwerk; het toezicht op en de handhaving van de openbare orde; de opsporing van daders/aanhouding van verdachten van misdrijven VVC; conflicterende partijen; incidenten en calamiteiten; netwerken waaraan bestuurlijke, maatschappelijke, politieke, multinationale en multiculturele aspecten verbonden kunnen zijn.
Oplossingsgerichtheid	Inspanningsverplichting	<p>De functionaris neemt binnen het kader van het oplossen van problemen in het speelveld, aantoonbare initiatieven die ook de problematiek in de context efficiënter en effectiever aanpakt. De functionaris lost problemen op door deze vanuit een breed perspectief te benaderen; investeert in interne en externe oriëntatie. Context en speelveld zoals vermeld onder niveau-indicator Dynamiek/Complexiteit.</p> <p>In dit kader:</p> <p>kiest de functionaris oplossingen die zelfstandig worden gegenereerd binnen het kader van wetgeving, richtlijnen en (gewelds)instructies de meest effectieve en efficiënte aanpak bij:</p> <ul style="list-style-type: none"> participatie in netwerken; verbetervoorstellen voor en vanuit de uitvoeringspraktijk; instrueren van medewerkers; <p>Neemt de functionaris het initiatief tot daadwerkelijke aanpak van problematiek bij:</p> <ul style="list-style-type: none"> het vanuit de uitvoeringspraktijk formuleren van voorstellen tot verbeteringen; het participeren in bestaande (werkterreingelateerde) netwerken; het maken van afstemmingsafspraken met netwerkpartners; het geven van werkinstructies en handreikingen medewerkers; het melden van gesignaleerde onregelmatigheden als daarmee naar zijn oordeel normoverschrijdend gedrag kan worden tegengegaan; het invoeren van assistentie als hij inschat dat er risico's zijn op escalatie van situatie of gedrag; het documenteren van (overige) eigen waarnemingen en het delen van informatie over achtergronden van personen en omgeving wanneer daar naar zijn oordeel een basis mee ontstaat voor opvolging en/of vervolging; het in acht nemen van de beginselen van proportionaliteit en subsidiariteit bij de toepassing van dwangmiddelen; de uitvoering van (werkterreingelateerde) operationele politietaken, waarbij de aanpak is gebaseerd op handelen vanuit eigen inzicht binnen gestelde kaders (wetgeving, richtlijnen, (gewelds)instructies).
	Handelingsbekwaamheid	<p>Voor het oplossen van problemen binnen het speelveld van de functie kan de functionaris de meest vergaande oplossingen toepassen in relatie tot de zwaarste problemen.</p> <p>De functionaris kan:</p> <p>de problemen zelfstandig aanpakken binnen wetgeving, richtlijnen en (gewelds)instructie die zich voordoen bij:</p> <ul style="list-style-type: none"> de uitvoering van alle operationele politietaken (toezicht en handhaving met aanwending van strafvorderlijke dwangmiddelen op verdachten, conflictbemiddeling, opsporing VVC en noodhulp); het vanuit de uitvoeringspraktijk formuleren van voorstellen tot verbeteringen; het participeren in bestaande (werkterreingelateerde) netwerken; het maken van afstemmingsafspraken met netwerkpartners; het geven van werkinstructies en handreikingen medewerkers; <p>op de juiste wijze:</p> <ul style="list-style-type: none"> onderzoeksgegevens VVC verzamelen, valideren en vastleggen; dwangmiddelen aanwenden, directe hulp verlenen en regulerende en stabiliserende maatregelen nemen, aangiften, processen-verbaal en (overige) eigen waarnemingen opstellen/documenteren en vastleggen; participeren in bestaande (werkterreingelateerde) netwerken; instrueren van medewerkers; het zelfstandig afhandelen van alle voorkomende situaties binnen het kader van wetgeving, richtlijnen en (gewelds)instructies. <p>Aan de functie kleef de Hoge Omschakelfrequentie met externe exposure.</p>

Aspect: context de grootst mogelijke verscheidenheid in de omgeving en de grootst mogelijke variatie van omstandigheden waarop vanuit de functie moet worden ingespeeld.

Aspect: speelveld de grootst mogelijke diversiteit in problematiek die vanuit de functie moet worden aangepakt.

Aspect: inspanningsverplichting aantoonbare initiatieven gericht op het ontwikkelen van oplossingsrichting(en) en/of gericht op het daadwerkelijk oplossen van de problematiek die in de context speelt.

Aspect: handelingsbekwaamheid de meest vergaande oplossing(en) die de functionaris moet kunnen toepassen, gericht op de aanpak van problemen binnen het speelveld van de functie, zonder dat wordt teruggevallen op anderen.

Bespreking

Gezichtspunt Complexiteit

In het gezichtspunt Complexiteit wordt uitgedrukt in welke omgeving de functionaris zijn werkzaamheden verricht. Het gezichtspunt kent twee aspecten: Context en Speelveld. De Context beschrijft de grootst mogelijke verscheidenheid in de omgeving en de grootst mogelijke variatie van omstandigheden waarop vanuit de functie moet worden ingespeeld. Deze is voor de gehele functiereeks altijd dezelfde. In het aspect Context wordt, met andere woorden, tot uitdrukking gebracht in wat voor soort wereld de functionarissen hun werk moeten doen. Voor de GGP is dit bijvoorbeeld “de frontlinie van de samenleving in al zijn variëteit en verscheidenheid, complexiteit en onvoorspelbaarheid.”. Voor de functiereeks interventie is dat “de door criminelen en terreur in haar rechtsordelijke en democratische werking bedreigde samenleving.”

Gezichtspunt
Complexiteit

Het tweede aspect *Speelveld* beschrijft de grootst mogelijke diversiteit in problematiek die vanuit de functie moet worden aangepakt. Het aspect *Speelveld* beperkt daarmee de context tot hetgeen aan de orde is voor de specifiek beschreven functie.

Gezichtspunt Oplossingsgerichtheid

In het gezichtspunt Oplossingsgerichtheid wordt verwoord wat de functionaris in moet brengen aan *handelingsbekwaamheid* (een optelsom van capaciteiten, vakvolwassenheid, creativiteit, talenten etc.) om de problematiek aan te kunnen pakken op zijn Speelveld, en wat de organisatie van de functionaris verwacht hoe hij zijn handelingsbekwaamheid inzet (*inspanningsverplichting*).

Gezichtspunt
Oplossingsgerichtheid

Bij het aspect *Inspanningsverplichting* geldt dat de functionaris zijn *handelingsbekwaamheid* toepast om op zodanige wijze de problemen op zijn *speelveld* op te lossen, dat de oplossingen tevens bijdragen aan oplossingen voor problemen die spelen in de *context*.

Inspanningsverplichting is daarmee het bindweefsel tussen wat de functionaris op grond van zijn handelingsbekwaamheid kan, welke oplossingen hij daarmee op zijn *speelveld* moet bereiken en hoe deze oplossingen moeten passen in de (hogere) context. Anders gezegd: een goede oplossing is een oplossing die de problemen op het speelveld daadwerkelijk oplost en niet verschuift naar elders. Bij verschuiving van problemen is er vanuit context beschouwd immers geen enkele bijdrage geleverd aan het oplossen ervan.

Een voorbeeld:

In de functiebeschrijving van de **Generalist GGP** staat in de indicator Dynamiek bij het aspect *Context* geschreven:

“De problematiek die met het instellen van deze functie wordt beoogd tot oplossing te brengen, speelt zich af binnen de context van: de frontlinie van de samenleving in al zijn variëteit en verscheidenheid, complexiteit en onvoorspelbaarheid.”

Als onderdeel van het *Speelveld* in deze functie is onder meer benoemd:

“de opsporing van daders/aanhouding van verdachten van misdrijven VVC;”

Voor het oplossen van de problemen die spelen op het speelveld wordt van de functionaris geacht dat hij een zekere *handelingsbekwaamheid* meebrengt, in dit verband is dat:

“de problemen zelfstandig aanpakken binnen wetgeving, richtlijnen en (gewelds)instructie die zich voordoen bij: de uitvoering van alle operationele politietaken (toezicht en handhaving met aanwending van strafvorderlijke dwangmiddelen op verdachten, conflictbemiddeling, opsporing VVC en noodhulp);”

Bij *Inspanningsverplichtingen* wordt de handelingsbekwaamheid van de functionaris vervolgens gericht door de volgende bepaling:

“kiest de functionaris oplossingen die zelfstandig worden gegenereerd binnen het kader van wetgeving, richtlijnen en (gewelds)instructies de meest effectieve en efficiënte aanpak bij: participatie in netwerken;”

Als nu een Generalist GGP twee dagen tijd uittrekt voor het afhandelen van een fietsendiefstal door met de aangever de hele stad door te wandelen, is dat wellicht effectief en efficiënt vanuit het oogpunt van dat ene misdrijf VVC, maar de agent zal daarbij moeten betrekken dat er nog een samenleving op hem wacht in al zijn

variëteit en verscheidenheid, complexiteit en onvoorspelbaarheid, met problemen waar hij door deze aanpak van deze ene fietsendiefstal niet aan toe zal komen. De inspanningsverplichting dwingt de agent daarmee zijn keuzes zodanig te maken dat ze zowel aan het aspect *speelveld*, als aan het aspect *context* recht doen.

Merk op dat de functionaris een zelfstandige ruimte wordt meegegeven bij het aanwenden van zijn handelingsbekwaamheid. Dit is een directe vertaling van de CAO-eis in de functies de “reikwijdte van handelen en beslissen” tot uiting te brengen.

Indicator Deskundigheid: het niveau waarop de mate van ontwikkelingen in kennis en vaardigheden enerzijds, en de mate van kennis en vaardigheden die bij de functionaris aanwezig is en wordt onderhouden anderzijds, elkaar raken.

Deskundigheid:
2 gezichtspunten
4 aspecten

Gezichtspunt: De mate van Ontwikkelingen in kennis en vaardigheden.

Gezichtspunt: De mate van Kennisgerichtheid.

Deskundigheid		
Ontwikkelingen in kennis en vaardigheden	Kennisontwikkeling	<p>Nieuwe (toekomstige) inzichten die het vakgebied en/of werkerterrein van deze functie raken komen voor een belangrijk deel voort uit ontwikkelingen in:</p> <ul style="list-style-type: none"> wet- en regelgeving en beleid met betrekking tot GGP; techniek: methoden, technieken en procedures; wetenschap: sociale en andere veiligheidsgerelateerde wetenschappen. <p>Nieuwe inzichten binnen en buiten het vakgebied die het vakgebied raken in relatie tot praktijkinzet.</p>
	Kennisterrein	<p>De kennis en vaardigheden die tot het vakgebied en/of werkerterrein behoren en voor deze functie relevant zijn, zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> het strafrecht, het strafprocesrecht, het bestuursrecht; conflictbemiddeling; noodhulp en incidentmanagement; inzicht in gedrag; documentatie- en registratiesystemen; netwerken; geven van instructie.
Kennisgerichtheid	Inspanningsverplichting	<p>De functionaris houdt aantoonbaar zijn kennis en vaardigheden van het kennisterrein op peil op een wijze dat hij daar ook nieuwe kennis en vaardigheden in meeneemt.</p> <p>De functionaris:</p> <ul style="list-style-type: none"> raadpleegt zelfstandig actief kennisbronnen voor uitbreiding vakgebied; volgt zelfstandig opfriscursussen op het vakgebied; houdt zicht op de ontwikkelingen binnen de uitvoeringspraktijk.
	Basis(vak)kennis	<p>De functionaris:</p> <ul style="list-style-type: none"> heeft mbo (niveau 3) werk- en denkniveau; heeft een op de volle breedte van werkzaamheden binnen het vakgebied toegespitte opleiding gevolgd en/of werkervaring, danwel EVC gelijkwaardig daaraan. voldoet aan functie en/of werkerreingelateerde gerelateerde geschiktheids- en vaardigheids-eisen, zoals opgenomen in het opleidingsprofiel. heeft een aan de inzet gerelateerde opsporingsbevoegdheid.

Aspect: kennisontwikkeling
nieuwe inzichten binnen en buiten het vakgebied die het vakgebied raken.

Aspect: kennisterrein
de grootst mogelijke diversiteit in kennis en vaardigheden die tot het vakgebied of thema kunnen worden gerekend, voorzover relevant voor de functie.

Aspect: inspanningsverplichting
aantoonbare initiatieven gericht op zich vergaren van nieuwe kennis en vaardigheden, voorzover relevant voor de functie

Aspect: basis(vak)kennis
de meest vergaande vraagstukken waarop de functionaris een antwoord moet kunnen formuleren binnen de kaders van het vakgebied van de functie, zonder dat wordt teruggevallen op anderen, uitgedrukt in het minimum opleidingsniveau en/of werk- en denkniveau plus de vereiste certificering(en).

Bespreking

Gezichtspunt Ontwikkelingen in kennis en vaardigheden

In het gezichtspunt *Ontwikkelingen in kennis en vaardigheden* wordt uitgedrukt in welke kennis-en-vaardigheden-omgeving de functionaris zijn werkzaamheden verricht. Het gezichtspunt kent twee aspecten: Kennisontwikkeling en Kennisterrein. Met *Kennisontwikkeling* wordt bedoeld de innovaties en nieuwe kennis die ontwikkeld wordt in de maatschappij en zijn kennisinstituten. Voor de verschillende LFNP-vakgebieden kan worden vermoed dat relevante innovaties en kennisontwikkeling uit bepaalde richtingen zal komen. Deze zijn in de indicator beschreven als het hogere doel waarop de kennisverwervingsactiviteiten van de medewerkers binnen het vakgebied op moeten zijn gericht.

Gezichtspunt
Ontwikkelingen in
kennis en
vaardigheden

Zo is in de functies GGP bijvoorbeeld vermeld een gerichtheid op kennisontwikkeling in sociale wetenschappen als input voor het vakmanschap. Hiermee krijgt onder meer het multicultureel vakmanschap gestalte.

In het aspect *Kennisterrein* daarentegen zijn de kennis en vaardigheden benoemd waarop de directe kennisverwerving gericht dient te zijn en die in principe meetbaar aanwezig moeten zijn bij de functionaris.

Gezichtspunt Kennisgerichtheid

In het gezichtspunt *Kennisgerichtheid* wordt uitgedrukt welke kennis en vaardigheden de functionaris ten minste moet meebrengen voor het kunnen uitoefenen van de functie (*basis(vak)kennis*), en wat de organisatie van de functionaris verwacht hoe hij zijn kennis en vaardigheden onderhoudt om bij te blijven op zijn vakgebied. De basis(vak)kennis wordt conform de CAO-vereisten uitgedrukt in werk- en denkniveau.

De *inspanningsverplichting* geeft aan hoe de functionaris kan aantonen dat hij zich persoonlijk inzet voor het onderhouden van zijn basis(vak)kennis en oog heeft voor innovaties daarin.

Gezichtspunt
Kennisgerichtheid

Indicator Onvermijdelijke Verzwarende Werkomstandigheden

OVW: 4 categorieën

In de vierde indicator, de Onvermijdelijke Verzwarende Werkomstandigheden, is het risico dat inherent aan de functie is verbonden, verwoord: Het zijn de werkomstandigheden die de functie zwaarder maken.

Deze indicator geeft niet het niveau aan waarop een functie in het functiegebouw zit, maar geeft aan of de functie elementen bevat die een nadelige invloed kunnen hebben op en voor de functionaris. Deze indicator wordt als toegevoegde component meegenomen in de waardering.

Deze indicator onderscheidt vier categorieën:

1. risico op fysiek vlak (met name overbelasting van het gestel);
2. risico op psychisch vlak (met name: trauma, confrontatie met menselijk leed);
3. risico op slachtofferschap (psychisch en fysiek geweld en criminele druk (dreiging en dergelijke));
4. afbreukrisico.

Fysiek, psychisch,
slachtofferschap en
afbreukrisico.

Alle risico's worden bepaald via de formule kans x effect, waarbij:

Stap 1: bepaling of de functie werkomstandigheden bevat die risico's geven op belemmeringen in het functioneren, met inachtneming van referentiekaders zoals erkende beroepsziekten en risico-inventarisaties (kans).

Zo nee: indicator is niet van toepassing.

Stap 2: Zo ja: bepaling van de ernst van het effect, uitgedrukt in gering of aanmerkelijk (effect).

“Formule” indicator
Onvermijdelijke
Verzwarende
Werkomstandigheden.

Deze risiconormering is verfijnd via een afwegingskader waarin de positieve effecten vanuit bijvoorbeeld het arbeidsomstandighedenbeleid worden meegenomen.

Risiconormering via
afwegingskader

Voorbeelden:

- Bij de bepaling of er kans is op fysieke belemmeringen is meegenomen in hoeverre ergonomische faciliteiten beschikbaar zijn voor de individuele functie.
- Bij de bepaling van de ernst van psychische gevolgen van een opgelopen trauma is meegenomen dat er een intern georganiseerde opvang bij traumatische gebeurtenissen is.

De Indicator Onvermijdelijke Verzwarende Werkomstandigheden is de mate waarin werkomstandigheden, onvermijdelijk aan de functie verbonden, risico's met zich meebrengen in één van de volgende categorieën:

Categorie 1: Fysieke risico's die onvermijdelijk aan de functie zijn verbonden.

Categorie 2: Psychische risico's die onvermijdelijk aan de functie zijn verbonden.

Categorie 3: Slachtofferschap dat onvermijdelijk aan de functie is verbonden.

Categorie 4: Afbreukrisico dat onvermijdelijk aan de functie is verbonden.

Categorie 1 t/m 4 OVW

Onvermijdelijke verzwarende werkomstandigheden	
Fysiek risico	Kans op overbelasting van het gestel is in deze functie aanwezig. De ernst hiervan als zich dit voordoet is op een schaal gering/aanmerkelijk ingeschat op <u>aanmerkelijk</u> .
Psychisch risico	Kans op trauma na incident of calamiteit is in deze functie aanwezig. De ernst hiervan als dit zich voordoet is op een schaal gering/aanmerkelijk ingeschat op <u>aanmerkelijk</u> .
Risico op slachtofferschap	Kans op tegen de persoon gericht verbaal en/of fysiek geweld is in deze functie aanwezig. De ernst hiervan als dit zich voordoet is op een schaal gering/aanmerkelijk ingeschat op <u>aanmerkelijk</u> .
Afbreukrisico	Kans op afbreukrisico is aanwezig bij enerzijds beslissingen die bij incident of calamiteit onder tijdsdruk moeten worden genomen en verstrekkende gevolgen kunnen hebben, anderzijds dat effecten in netwerken waarin hij functioneert, uitblijven en dit zich terugvertaalt in een verminderde inzetbaarheid op een werkterrein. De ernst hiervan als dit zich voordoet is op een schaal gering/aanmerkelijk ingeschat op <u>aanmerkelijk</u> .

Kans: geven de werkomstandigheden, onvermijdelijk aan de functie verbonden, aanleiding tot het vermoeden van een hogere kans op negatieve invloed op de fysieke gesteldheid? (ja - nee)

Effect: indien ja, hoe groot is de ernst van de fysieke belemmering die daarbij ontstaat? (gering -aanmerkelijk)

Kans: geven de werkomstandigheden, onvermijdelijk aan de functie verbonden, aanleiding tot het vermoeden van een hogere kans op negatieve invloed op de psychische gesteldheid? (ja - nee)

Effect: Indien ja, hoe groot is de ernst van de psychische belemmering die daarbij ontstaat? (gering -aanmerkelijk)

Kans: geven de werkomstandigheden, onvermijdelijk aan de functie verbonden, aanleiding tot het vermoeden van een hogere kans op slachtofferschap? (ja - nee)

Effect: Indien ja: hoe groot is de ernst van de fysieke en/of psychische belemmering die daarbij ontstaat? (gering - aanmerkelijk)

Kans: geeft de functie aanleiding tot het vermoeden van een hogere kans dat de beoogde outcome van de functie niet wordt behaald? (ja - nee)

Effect: Indien ja: hoe groot is de schade die daarbij ontstaat voor de functionaris? (gering - aanmerkelijk)

Bespreking

Fysieke risico's: onder fysiek risico wordt verstaan: de kans op overbelasting van het gestel. *Fysiek risico* is aan de orde als de beroepsmatige uitoefening van de werkzaamheden:

Fysiek risico

- a. een niet te vermijden kans op overbelasting van het gestel met zich brengt én;
- b. indien de kans op overbelasting van het gestel hoger is dan de kans die de functionaris daarop heeft buiten de uitoefening van zijn functie;

Het fysiek risico is daarmee gelijk te stellen aan het beroepsrisico. In gevallen waarin bovenstaande afweging niet van toepassing is, kan – voor het al dan niet erkennen van een activiteit als Onvermijdelijke Verzwarende Werkomstandigheid – de betreffende activiteit worden gelegd naast vergelijkbare activiteiten in andere beroepsgroepen. Waar deze activiteit daar is erkend als beroepsrisico is er een argument deze tevens voor de betrokken functie bij de politie als *fysiek risico* te benoemen.

Voorbeelden:

- Het feit dat de Generalist GGP in de uitoefening van zijn beroep onvermijdelijk deelneemt aan het verkeer, betekent niet dat aan deze activiteit automatisch een *fysiek risico* kan worden verbonden. De afweging is dat dezelfde Generalist GGP buiten de uitoefening van zijn functie ook deelnemer is aan het verkeer met dezelfde risico's.
- Indien het tot de functie zou behoren de volledige werktijd achter stuur door te brengen, dan gaat de vergelijking met “buiten diensttijd” niet op. In dat geval wordt deze functie vergeleken met beroepsgroepen die ook voltijds achter stuur zitten, bijvoorbeeld taxichauffeurs, koeriersdiensten en het beroepsgoederenvervoer. Als in deze beroepsgroepen het voltijds achter stuur zitten als erkend beroepsrisico wordt gezien, is er een argument dit tevens voor de betrokken functie bij de politie als *fysiek risico* te benoemen.
- Beeldschermbanen brengen risico's met zich mee voor overbelasting van het gestel. Deze worden bij het huidige beleid van het treffen van adequate arbo-maatregelen ondervangen en worden daarmee niet als fysiek risico erkend.
- Politie-specifieke werkzaamheden als sporenonderzoek door forensisch onderzoekers zijn erkend als fysiek risico op basis van argumentatie dat deze medewerkers onvermijdelijk onnatuurlijke houdingen zullen moeten aannemen om sporen op moeilijk bereikbare plekken zeker te stellen.

Psychische risico's: onder psychisch risico wordt verstaan: de kans op confrontatie met menselijk leed en schokkende gebeurtenissen.

Psychisch risico

Psychisch risico is aan de orde als de beroepsmatige uitoefening van de werkzaamheden:

- a. een niet te vermijden kans op confrontatie met menselijk leed en schokkende gebeurtenissen met zich brengt én;
- b. indien de kans op confrontatie hoger is dan de kans die de functionaris daarop heeft buiten de uitoefening van zijn functie;

Voorbeelden:

- De Generalist GGP loopt psychisch risico door menselijk leed en schokkende gebeurtenissen omdat hij daar – vanuit zijn taakstelling tot het verrichten van noodhulp – beroepsmatig onvermijdelijk mee wordt geconfronteerd en zich niet aan kan onttrekken.
- De Generalist Tactische Opsporing loopt psychisch risico door de beroepsmatig onvermijdelijke confrontatie met het leed dat slachtoffers van misdrijven is aangedaan.

- De Teamchef A loopt beroepsmatig onvermijdelijk psychisch risico door het vanuit de zorg voor personeel deelgenoot worden van het leed en de problemen die bij personeelsleden spelen.

Slachtofferschap: onder slachtofferschap wordt verstaan: daden gericht tegen de persoon. Onvermijdelijke en werkgerelateerde slachtofferschap wordt erkend als de beroepsmatige uitoefening van de functie een hogere kans op slachtofferschap met zich brengt dan functies in andere beroepsgroepen. Slachtofferschap uit zich in: tegen de persoon gericht fysiek of verbaal geweld en criminele druk (dreiging etc).

Slachtofferschap

Afbreukrisico: afbreukrisico is aanwezig in functies waar, ondanks dat de (beïnvloedbare) *Resultaten* op zodanige wijze worden bewerkstelligd dat deze het gewenste maatschappelijke of organisatorische *Effect* (= het hogere belang) dichterbij zouden moeten brengen, onbeïnvloedbare externe factoren mede bepalend zijn voor de totstandkoming van het gewenste *Effect*. Afbreukrisico is de situatie dat het *Effect* (de outcome) uitblijft of negatief uitpakt, terwijl de output in orde is. Afbreukrisico is door deze definitie niet meer, zoals in de situatie vóór de invoering van het LFNP, voorbehouden aan leidinggevende functies. Daadwerkelijk afbreukrisico is aan de orde als afbreukrisico zich vertaalt in verminderde inzetbaarheid op een vakgebied of in schade aan het loopbaantraject.

Afbreukrisico

Voorbeelden:

- Een Observant die is ontmaskerd, zal niet meer inzetbaar zijn in de onderhanden zijnde observatie en is daarmee verminderd inzetbaar op zijn vakgebied, hetgeen zijn loopbaan kan schaden. Hij heeft afbreukrisico.
- Een Teamchef B keurt een hem voorgelegd Plan van Aanpak goed, faciliteert de uitvoering met voldoende mensen en middelen, motiveert, monitoort, stuurt stelselmatig bij, maar desondanks worden met het Plan van Aanpak door externe factoren niet de gewenste resultaten behaald, en daarmee haalt de Teamchef niet de resultaatsafspraken, hetgeen zijn loopbaan kan schaden. Hij heeft afbreukrisico.

Niveau-indicatoren LFNP - Schema

Verantwoordelijkheid		
Indicator	Verantwoordelijkheid: het niveau waarop de hoogte van het belang van de resultaten die uit het vervullen van de functie voortkomen voor organisatie en/of maatschappij enerzijds, en de mate waarin deze resultaten door de functionaris worden beïnvloed anderzijds, elkaar raken.	
Gezichtspunt	De hoogte van het <u>Belang</u> van de resultaten die uit het vervullen van de functie voortkomen voor organisatie en maatschappij.	
	Aspecten	<u>Effecten:</u> de belangrijkste toegevoegde waarde van de functie (outcome).
		<u>Resultaten:</u> het meest vergaande product dat de functie op moet leveren (output).
Gezichtspunt	De mate van <u>Beïnvloeding</u> van effecten en resultaten door beslissingen en handelingen van de functionaris.	
	Aspecten	<u>Inspanningsverplichting:</u> aantoonbare initiatieven gericht op het bereiken van de effecten van de functie.
		<u>Bevoegdheden:</u> de meest vergaande beslissing(en) die de functionaris moet kunnen nemen, gericht op het bereiken van de resultaten van de functie, zonder dat wordt teruggevallen op anderen.
Dynamiek:		
Indicator	Dynamiek: het niveau waarop de mate van complexiteit van de problematiek, binnen de context, die in dan wel vanuit de functie moeten worden aangepakt enerzijds, en de mate waarin door de functionaris oplossingen worden ontwikkeld anderzijds, elkaar raken.	
Gezichtspunt	De mate van <u>Complexiteit</u> van de problemen.	
	Aspecten	<u>Context:</u> de grootst mogelijke verscheidenheid in de omgeving en de grootst mogelijke variatie van omstandigheden waarop vanuit de functie moet worden ingespeeld.
		<u>Speelveld:</u> de grootst mogelijke diversiteit in problematiek die vanuit de functie moet worden aangepakt.
Gezichtspunt	De mate van <u>Oplossingsgerichtheid</u> .	
	Aspecten	<u>Inspanningsverplichting:</u> aantoonbare initiatieven gericht op het ontwikkelen van oplossingsrichting(en) en/of gericht op het daadwerkelijk oplossen van de problematiek die in de context speelt.
		<u>Handelingsbekwaamheid:</u> de meest vergaande oplossing(en) die de functionaris moet kunnen toepassen, gericht op de aanpak van problemen binnen het speelveld van de functie, zonder dat wordt teruggevallen op anderen.
Deskundigheid:		
Indicator	Deskundigheid: het niveau waarop de mate van ontwikkelingen in kennis en vaardigheden* enerzijds, en de mate van kennis en vaardigheden die bij de functionaris aanwezig is en wordt onderhouden anderzijds, elkaar raken.	
Gezichtspunt	De mate van <u>Ontwikkelingen in kennis en vaardigheden</u> .	
	Aspecten	<u>Kennisontwikkeling:</u> nieuwe inzichten binnen en buiten het vakgebied die het vakgebied raken.

		<u>Kennisterrein</u> : de grootst mogelijke diversiteit in kennis en vaardigheden die tot het vakgebied of thema kunnen worden gerekend, voorzover relevant voor de functie.
Gezichtspunt	De mate van <u>Kennisgerichtheid</u> .	
	Aspecten	<u>Inspanningsverplichting</u> : aantoonbare initiatieven gericht op zich vergaren van nieuwe kennis en vaardigheden, voorzover relevant voor de functie.
		<u>Basis(vak)kennis</u> : de meest vergaande vraagstukken waarop de functionaris een antwoord moet kunnen formuleren binnen de kaders van het vakgebied van de functie, zonder dat wordt teruggevallen op anderen, uitgedrukt in het minimum opleidingsniveau en/of werk- en denkniveau plus de vereiste certificering(en).
*Kennis = het samenstel van opleiding, training en ervaring. Met vaardigheden wordt deze kennis in resultaten omgezet. Onder deskundigheid worden zowel kennis als vaardigheden begrepen.		
Onvermijdelijke verzwarende werkomstandigheden:		
Indicator	<u>Onvermijdelijke verzwarende werkomstandigheden</u> : de mate waarin werkomstandigheden, onvermijdelijk aan de functie verbonden, risico's met zich meebrengen in één van de volgende categorieën: 1. fysiek vlak 2. psychisch vlak 3. slachtofferschap 4. afbreukrisico	
<u>Fysieke risico's die onvermijdelijk aan de functie zijn verbonden.</u>		
Aspecten	<u>Kans</u> : geven de werkomstandigheden, onvermijdelijk aan de functie verbonden, aanleiding tot het vermoeden van een hogere kans op negatieve invloed op de fysieke gesteldheid? (ja - nee)	
	<u>Effect</u> : Indien ja, hoe groot is de ernst van de fysieke belemmering die daarbij ontstaat? (gering -aanmerkelijk)	
<u>Psychische risico's die onvermijdelijk aan de functie zijn verbonden.</u>		
Aspecten	<u>Kans</u> : geven de werkomstandigheden, onvermijdelijk aan de functie verbonden, aanleiding tot het vermoeden van een hogere kans op negatieve invloed op de psychische gesteldheid? (ja - nee)	
	<u>Effect</u> : Indien ja: hoe groot is de ernst van de psychische belemmering die daarbij ontstaat? (gering - aanmerkelijk)	
<u>Slachtofferschap dat onvermijdelijk aan de functie is verbonden.</u>		
Aspecten	<u>Kans</u> : geven de werkomstandigheden, onvermijdelijk aan de functie verbonden, aanleiding tot het vermoeden van een hogere kans op slachtofferschap? (ja - nee)	
	<u>Effect</u> : Indien ja: hoe groot is de ernst van de fysieke en/of psychische belemmering die daarbij ontstaat? (gering - aanmerkelijk)	
<u>Afbreukrisico dat onvermijdelijk aan de functie is verbonden.</u>		
Aspecten	<u>Kans</u> : geeft de functie aanleiding tot het vermoeden van een hogere kans dat de beoogde outcome van de functie niet wordt behaald? (ja - nee)	
	<u>Effect</u> : Indien ja: hoe groot is de schade die daarbij ontstaat voor de functionaris? (gering - aanmerkelijk)	

6. Aspecten van vernieuwing – nader toegelicht

Een aantal aspecten uit het LFNP wordt hieronder nader toegelicht vanwege het vernieuwende karakter.

LFNP: de vernieuwing nader toegelicht

Achtereenvolgend komen aan de orde:

- **Operationele sturing: Zaakcoördinatie, Organisatorische coördinatie & Regie in relatie tot Leiding & Sturing:** hoe krijgt de met PiO en Werkgeversvisie ingezette Versterking van de autonomie van de uitvoering gestalte in het LFNP?
- **Leiding geven, een vak apart:** hoe is de Visie op Politieleiderschap vertaald naar leidinggevende functies in een omgeving waarin de uitvoeringspraktijk voor een belangrijk deel autonoom (= zelfsturend) opereert?
- **Specialisten:** wat doen ze, en hoe is beleidsvorming georganiseerd?
- **Verbeteren:** hoe krijgt het kwaliteitsdenken (continue verbeteren) in functies gestalte?
- **Gespecialiseerd Medewerkers:** wat doen ze, en hoe zijn de functies inzetbaar?
- **Administratieve werkzaamheden:** in welke functies zijn deze ondergebracht;
- **Inrichten:** hoe richt ik een organisatieonderdeel in met keuze uit LFNP-functies

Versterking van de autonomie van de uitvoering: zaakcoördinatie, organisatorische coördinatie & regie (Operationele sturing)

Politie in Ontwikkeling (PiO) en de Werkgeversvisie Politie Nederland⁸ gaan uit van de *politieprofessional*, aan wie je het – binnen grenzen – kunt overlaten dat hij het werk naar eigen inzicht indeelt en zelfstandig stuurt op het behalen van de gevraagde resultaten: de autonoom (= zichzelf sturende) medewerker.

Versterking autonomie uitvoering: zaakcoördinatie, organisatorische coördinatie en regie

De organisatieomgeving moet, zo is als beleid vastgesteld, de politieprofessional de ruimte bieden. In het LFNP is deze gewenste versterking van de autonomie in de uitvoering vertaald door het verankeren van Zaaks-/Organisatorische coördinatie en door het benoemen van Regieposities in niet-leidinggevende functies.

Politiemedewerkers moeten in de toekomst meer van hun eigen talenten uitgaan, zelf meer sturing geven aan hun bijdrage en samenwerken met anderen om dat te doen wat het meeste oplevert. (...)

In PiO en Werkgeversvisie is tevens beschreven dat – om aan de verwachtingen van de maatschappij te kunnen (blijven) voldoen – in uitvoerende functies hogere eisen worden gesteld met betrekking tot de *kwaliteit* van de bijdrage aan de resultaten van de politie. Dit vertaalt zich eveneens in een *hoge mate van autonomie* in de uitvoering.

De politie kiest voor sturing- en organisatieprincipes gebaseerd op de Rijnlandse of continentaal Europese traditie. Als Rijnlandse werkgever vertrouwt de politie op de collectieve ambitie, samenwerkingsbereidheid, beroepstrots en de intrinsieke motivatie van de politieprofessional. Wel grenzen stellen, maar daarbinnen de vrijheid geven om het werk naar eigen inzicht in te delen.

Ten aanzien van de problematiek waarvoor de praktijk zich gesteld ziet, ligt niet alleen het initiatief tot het formuleren van een passende aanpak ervan geheel en al bij de mensen uit de uitvoeringspraktijk zelf, maar ook de gehele organisatie en de aansturing van deze aanpak. Dit is nieuw. Het heeft ook consequenties voor de positie van leidinggevendenden. Leidinggevendenden beslissen op hoofdlijnen, faciliteren de uitvoering met randvoorwaardelijke aspecten, bewaken de voortgang in het behalen van de (kwalitatieve en kwantitatieve) resultaten, bewaken de efficiëntie en effectiviteit en sturen bij waar dit nodig is. De details worden door de mensen die de werkzaamheden daadwerkelijk uitvoeren echter zelfstandig ingevuld.

Werkgeversvisie pag. 46 en 47

Deze nieuwe manier van werken vertaalt zich in een nieuw stelsel van activiteiten, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en afhankelijkheden.

⁸ Deze documenten zijn voor de totstandkoming van LFNP inputleverend (zie deel 1 van de Handleiding voor een volledig overzicht)

Kernfunctie in de nieuwe LFNP-aanpak is de Operationeel Expert⁹, een “uitvoerende” functie.

Deze krijgt Operationele sturing, in de vorm van Organisatorische coördinatie en regiepositie, toegekend die hem in staat stellen de autonomie van de uitvoering daadwerkelijk gestalte te geven. Organisatorische coördinatie geeft hem de “formele gezagspositie” tegenover zijn medewerkers in zijn team zodat hij hen – in operationele zin - op het behalen van resultaten en op hun functioneren kan aansturen, de (individuele) inzet en inbreng kan toetsen en de medewerker(s) daarop aanspreken. Het regisseurschap geeft hem deze gezagspositie in interne en externe netwerken. De (hoofd)bestanddelen Organisatorische coördinatie en Regie stellen hem in staat een – door de Leidinggevende vastgesteld - Plan van Aanpak van begin tot eind binnen de uitvoeringspraktijk in resultaten om te zetten.

Organisatorische coördinatie en regieposities (operationele sturing) als het instrumentarium van de autonomie in de uitvoering

(uit de Operationeel expert GGP)

Operationele sturing:

Organisatorische coördinatie

Het organiseren en aansturen van de uitvoering van vastgestelde plannen van aanpak, zodat de uitvoering van operationele politietaken efficiënt en effectief verloopt.

Dit houdt mede in:

- het – in afstemming met de leidinggevende – vertalen van de in het vastgestelde plan van aanpak benoemde collectieve activiteiten en resultaten naar individuele werkafspraken (concretisering in individuele activiteiten en resultaten);
- het bewaken van de voortgang van de (individuele) werkafspraken, het in dat kader voeren van voortgangsgesprekken en functioneringsgesprekken met betrekking tot de kwalitatief en kwantitatief geleverde prestaties in relatie tot de gemaakte uitvoerings-/randvoorwaardelijke afspraken met de hem toegewezen mensen;
- het informeren van de leidinggevende ten behoeve van het maken van ontwikkelafspraken en beoordeling.

Politiemedewerkers moeten in de toekomst meer van hun eigen talenten uitgaan, zelf meer sturing geven aan hun bijdrage en samenwerken met anderen om dat te doen wat het meeste oplevert. (...)

De politie kiest voor sturing- en organisatieprincipes gebaseerd op de Rijnlandse of continentaal Europese traditie. Als Rijnlandse werkgever vertrouwt de politie op de collectieve ambitie, samenwerkingsbereidheid, beroepstrots en de intrinsieke motivatie van de politieprofessional. Wel grenzen stellen, maar daarbinnen de vrijheid geven om het werk naar eigen inzicht in te delen.

Werkgeversvisie pag. 46 en 47

Het verschil tussen Zaakscoördinatie en Organisatorische coördinatie bestaat o.a. uit het informeren van de leidinggevende ten behoeve van ontwikkelafspraken en beoordeling ('Organisatorische coördinatie') door in dit kader én in opdracht van de leidinggevende voeren van functioneringsgesprekken versus het optreden als informant bij die gesprekken (door de Teamchef te voeren) bij 'Zaakscoördinatie'.

Functioneringsgesprekken

De leidinggevende beslist ten aanzien van het plan van aanpak, wat daarmee het fundament vormt voor het handelen van de Organisatorisch coördinator / regisseur. De Organisatorisch coördinator stelt een Plan van Aanpak op en benoemt daarin hoe hij denkt het probleem aan te pakken, en wat hij daarvoor nodig heeft in termen van mensen en middelen. Op het voorgestelde Plan van Aanpak wordt beslist door de leidinggevende. De leidinggevende is ook de autoriteit die de gevraagde mensen en middelen toewijst. De leidinggevende is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen uit het bedrijfsvoeringplan, en heeft daarmee de taak er zorg voor te dragen dat alle activiteiten bij Organisatorisch coördinatoren worden belegd om te worden uitgewerkt in Plannen van Aanpak om, na vaststelling, tot uitvoering te worden gebracht.

Plan van Aanpak = de basis van handelen

Plannen van Aanpak = de operationele vertaling van het bedrijfsvoeringplan

⁹ De focus in deze beschrijving ligt op het domein Uitvoering. Dezelfde systematiek is ook doorgevoerd in het domein Ondersteuning.

Dit betekent dat het Plan van Aanpak een belangrijk document is. Voor de leidinggevende is de beoordeling van het Plan van Aanpak het formele aangrijpingspunt om zijn invloed te doen gelden op de wijze waarop de praktijk gaat draaien. Eenmaal vastgesteld is zijn invloed toegespitst op (tussentijds) de kwalitatieve en kwantitatieve beoordeling van resultaten (leiding is resultaatverantwoordelijk).

Plannen van Aanpak = de formele basis voor aansturing in organisatorische coördinatie en regie

Voor de Organisatorisch coördinator is een vastgesteld Plan van Aanpak de formele basis van waaruit hij zijn gezag op de hem toegekende medewerkers en in netwerken kan laten gelden.

Voor de leidinggevende betekent dit dat hij zich minder inhoudelijk hoeft te verdiepen in de problematiek die voorligt. Hij wordt daarin bediend door zijn praktijkmensen. Deze bedenken de oplossingen, deze geven aan wat nodig is voor een efficiënte en effectieve aanpak, deze voeren het uit. Maar ook hier geldt: de leidinggevende beslist – in formele zin - ten aanzien van de inzet en inbreng van de medewerkers in zijn team en beoordeelt de kwaliteit hiervan.

Leiding beslist

In het nieuwe stelsel verschuift het accent in het takenpakket van de leidinggevende van het inhoudelijk aansturen (huidige situatie) naar Leiding en sturing in de vorm van coachen, begeleiden, beoordelen en faciliteren van zijn teams en van de mensen in zijn teams, ook in het licht van de externe oriëntatie. De leidinggevende is in dat nieuwe stelsel nog steeds degene die de beslissingen neemt, zowel ten aanzien van wat er gebeurt als ten aanzien van mensen en middelen, maar hij laat zich stevig bedienen door zijn mensen uit de praktijk, en hij laat de uitwerking van de details ook aan hen over. Hierdoor ontstaat voor de leidinggevende ruimte voor nadrukkelijke inzet op Organiseren, Structureren, Realiseren en Samenwerken.

Consequenties van het nieuwe stelsel voor leiding

Consequentie is dat de leidinggevende op zekere afstand staat van de dagelijkse gang van zaken in de praktijk, in de zin van operationele (aan)sturing. De positie van leidinggevende ten opzichte van de praktijk zelf verandert: het wordt meer een zelfstandig vak met een gewijzigde verantwoordelijkheid en dynamiek dan (i.p.v.) een “kwalificatie die voorkomt uit uitzonderlijk vakmanschap”. Dat uitzonderlijke vakmanschap wordt immers in de nieuwe situatie ingezet in de uitvoeringspraktijk, waar het beter tot zijn recht komt en meer effect heeft. De gewijzigde dynamiek krijgt met name gestalte door inzet van de leidinggevende op de onderdelen Organiseren, Structureren en Realiseren.

Gewijzigde dynamiek

Consequentie is ook dat er minder leidinggevendes nodig zijn, het takenpakket (activiteiten en resultaten) is immers deels overgeheveld naar de praktijk (de uitvoering). De keuze met betrekking tot de aard, het aantal en het niveau van leidinggevendes wordt gelegitimeerd door de door het betreffende organisatieonderdeel te behalen resultaten, waarbij context en speelveld (complexiteit) alsmede de oplossingsgerichtheid in acht zijn genomen en de keuze van het in het organisatieonderdeel op te nemen uitvoerende functies is toegesneden (Zaakcoördinatie, Organisatorische coördinatie en Regiepositie).

Keuze mbt de aard, aantal en niveau leidinggevende

Consequentie is ten slotte ook dat het niveau van leidinggeven niet meer wordt gerelateerd aan het aantal aangestuurde personeelsleden of aan de geografische omvang. Deze is voor wat betreft de Teamchefs in het LFNP gerelateerd aan het soort team waaraan leiding wordt gegeven en de aard van problematiek die aangepakt moet worden door het team.

Niveau niet gerelateerd aan aantal of omvang

Operationele sturing in uitvoerende functies

Ook in andere functies dan Operationeel Expert is Operationele sturing in de vorm van Zaakscoördinatie of Organisatorische coördinatie opgenomen. Bijvoorbeeld in Specialistenfuncties (Organisatorische coördinatie), en met name ook in de Seniorfunctie. De Zaakscoördinatie bevat inhoudelijk dezelfde elementen als in de Operationeel Expert-functie, dus ook het opstellen van een Plan van Aanpak, het organiseren van de uitvoering van een vastgesteld Plan van Aanpak, het aansturen van medewerkers op het behalen van het resultaat, en het aanspreken van deze medewerkers op hun inzet (voortgangsgesprekken). Het belangrijkste verschil tussen beide functies is gelegen in het feit dat de Senior zijn inzet op zaakscoördinatie beperkt is tot problematiek waarvoor al plannen van aanpak beschikbaar zijn, bijvoorbeeld problematiek waarvoor al draaiboeken klaarliggen. Denk bijvoorbeeld aan de coördinatie van politie-inzet bij jaarlijkse evenementen. Een tweede verschil is dat de Senior uit hoofde van zijn zaakscoördinator-schap niet de bevoegdheid heeft om zijn medewerkers te beoordelen op hun inzet en ook geen functioneringsgesprekken met de aan hem toegewezen medewerkers mag voeren.

Operationele sturing in uitvoerende functies

Functionerings- en beoordelingsgesprekken in relatie tot Zaakscoördinatie en Organisatorische coördinatie

De beoordeling van een functionaris is een formeel document met arbeidsrechtelijke aspecten. Beslissingen met arbeidsrechtelijke consequenties zijn voorbehouden aan (de zes) functies die opgenomen zijn in de LFNP-reeks Leiding.

Het vaststellen van een beoordeling is zo'n beslissing, evenals het vaststellen van functioneren, en het vaststellen van het Jaargesprek en het Ontwikkelgesprek. Het opstellen van een document dat als input dient voor de formele beoordeling en/of ten aanzien van het functioneren van een medewerker, kan echter ook elders plaatsvinden. Dit document is dan input voor de leidinggevende om de formele beoordeling op te stellen, vast te stellen en te beslissen ter zake eventuele maatregelen.

De activiteit (voorheen taak) en de bevoegdheid tot het opstellen van documenten waaruit het functioneren blijkt, is toegekend aan alle LFNP-functies waarin Organisatorische coördinatie is opgenomen, en strekt zich uit over de inzet van de medewerkers op de vastgestelde plannen van aanpak. Dit betekent dat niet de Senior maar wel de Operationeel Expert functioneringsgesprekken (= afspraken m.b.t. activiteiten en monitoring uitvoering activiteiten) voeren met de hun op basis van een vastgesteld Plan van Aanpak toegekende medewerkers, daar verslag van maken en dit verslag insturen aan de leidinggevende van die medewerker. De Senior kan wel als informant optreden bij het opstellen van een beoordeling.

Functionering en beoordeling in relatie tot ZC en OC

PAP (Persoonlijk Actie Plan) en POP (Persoonlijk Ontwikkel Plan); nu respectievelijk Jaarplan en Ontwikkelplan

Functioneringsgesprekken

De activiteit en de bevoegdheid tot het toetsen van de vakvolwassenheid (= beoordelen van kwalitatieve en kwantitatieve inzet) is alleen toegekend aan de Operationeel Expert voor zover dit de inzet van de hem op basis van vastgestelde Plannen van Aanpak toegekende medewerkers betreft. De Operationeel Expert voert, zoals we gezien hebben, de Organisatorische coördinatie bij aanpak van problematiek waar nog geen ervaring mee is opgedaan. Ook de medewerkers die bij de uitvoering van dat Plan van Aanpak worden betrokken zullen aspecten tegenkomen die nieuw voor ze zijn. De toetsing (van de kwaliteit van inzet en inbreng) door de Operationeel Expert is dus van waarde om te bepalen of de medewerker die hij toetst, met die nieuwe aspecten kan omgaan. Het geeft de leidinggevende inzicht in de inzetbaarheid van zijn medewerkers bij lopende en volgende inzetten. Het is om deze reden dat de Operationeel Expert deze activiteit en bevoegdheid – in deze betekenis - wel heeft toegewezen gekregen, en de Senior niet.

Toetsen van de vakvolwassenheid = beoordelen van kwalitatieve en kwantitatieve inzet

Ook voor het beoordelen - in de betekenis van het hierboven omschreven toetsen van de vakvolwassenheid - geldt dat het document waarin de bevindingen zijn opgetekend wordt gestuurd naar de leidinggevende als belangrijke input voor de formeel op te stellen, te bespreken en vast te stellen beoordeling. Alleen de leidinggevende (functie uit LFNP-reeks Leiding) is bevoegd dit document vast te stellen en te beslissen ten aanzien van eventuele consequenties / maatregelen.

Vooraf bij het opstellen en vaststellen van bedoelde documenten dienen de algemene principes Algemene wet bestuursrecht (Awb) steeds in acht te worden genomen.

Deskundigheidsbevordering: het mentorschap

Daarnaast hebben zowel de Senior als de Operationeel Expert het mentorschap als activiteit in hun functie. Het mentorschap strekt zich in principe uit over de medewerkers die hun zijn toegekend op basis van vastgestelde Plannen van Aanpak, en volgt de lijn zoals die ook bij zaakcoördinatie en organisatorische-coördinatie loopt.

De Senior doet op grond van zijn mentorschap aanbevelingen ter bevordering van de vakvolwassenheid van de personen waarvoor hij als mentor is aangewezen (en stuurt deze door naar leiding).

Senior: aanbevelingen
Operationeel Expert:
aanbevelingen én toetsing
vakvolwassenheid

De Operationeel Expert rapporteert ten aanzien van de toets op vakvolwassenheid (en stuurt deze door naar leiding). De reden dat de Operationeel Expert in deze betekenis beoordeelt (= toetsen vakvolwassenheid) is gelegen in het feit dat hij het functioneren van het team als geheel analyseert, en daarbij ook het functioneren van de medewerkers in dat team.

Hieruit distilleert de Operationeel Expert dan ook belangrijke informatie ten behoeve van de ontwikkeling van het collectief (team) maar ook van het individu (medewerker).

Hij passeert deze informatie voorzien van aanbevelingen/advies naar de leidinggevende. Ook hier geldt: leiding beslist.

Leiding stelt vast (= beslist)

Jaargespreek/-plan (voorheen PAP) en Ontwikkelgesprek/-plan (voorheen POP)

Het verslag Ontwikkelgesprek (voorheen POP) is een document met arbeidsrechtelijke consequenties en wordt dus vastgesteld door de leidinggevende. De leidinggevende ontvangt van de Operationeel Expert vanuit zijn inzet op deskundigheidsbevordering (mentorschap) input voor deze beslissing.

Ontwikkelgesprek/-plan, was
POP

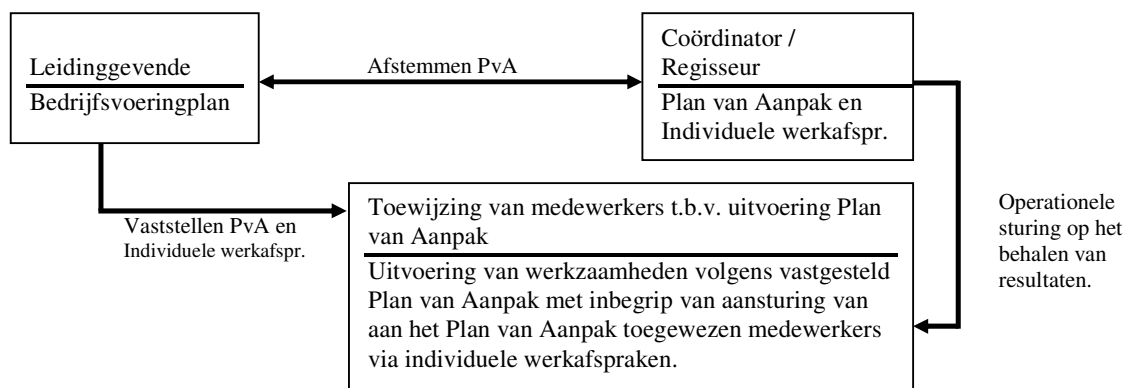
Het verslag Jaargespreek (individuele werkafspraken) is eveneens een document met arbeidsrechtelijke consequenties en wordt dus eveneens vastgesteld door de leidinggevende.

Jaargespreek/-plan; Individuele
werkafspraken = term in
functiebeschrijving

Bij toekenning van een medewerker aan een Zaaks- of Organisatorische coördinator op basis van een vastgesteld Plan van Aanpak maakt de coördinator nadere afspraken met de medewerker over zijn inzet in het kader van de uitvoering van de werkzaamheden ten behoeve van realisatie van dat Plan van Aanpak. Dit betekent in de praktijk dat de coördinator de individuele werkafspraken, in afstemming met de medewerker, in het betreffende document vastlegt en vervolgens voorlegt aan de leidinggevende die dit als - onderdeel van - het Jaargespreek vaststelt.

Daarmee treedt het Jaarplan in werking.

In schema:



Leidinggevend en beslissingen met arbeidsrechtelijke consequenties

De vaststelling van functioneren, beoordeling, Jaarplannen en Ontwikkelplannen zijn beslissingen waaraan arbeidsrechtelijke consequenties kunnen worden verbonden. Deze beslissingen zijn voorbehouden aan leidinggevend (gemandateerd bevoegd gezag). De leidinggevende heeft een zelfstandige bevoegdheid tot het nemen van deze beslissingen. Dit betekent dat hij inhoudelijk kan afwijken van de input die hij heeft ontvangen.

De P-taken van leidinggevend

Leiding beslist

De leidinggevende stelt het functioneren en de beoordeling, alsmede Jaarplannen/individuele werkafspraken en Ontwikkelplannen vast. De leidinggevende voert daartoe – in formele zin - functionerings- en beoordelingsgesprekken met elke medewerker in zijn team waar hij leiding aan geeft met dien verstande dat functioneringsgesprekken met betrekking tot de aan zijn operationeel experts toegewezen medewerkers ook door die operationeel expert gevoerd worden.

Leiding voert functionerings- en beoordelingsgesprekken

De leidinggevende ontvangt input voor de vaststelling van functioneren, beoordeling, Jaarplan/ individuele werkafspraken en Ontwikkelplan van de Zaaks- / Organisatorische coördinatoren (Operationele sturing) in geval de betreffende medewerker is toegekend aan de uitvoering van een vastgesteld Plan van Aanpak, en wel:

Leiding wordt geïnformeerd:

- documenten op grond waarvan het functioneren kan worden vastgesteld van de medewerker bij inzet op de uitvoering van een vastgesteld Plan van Aanpak. Deze ontvangt hij van de Senior en de Operationeel Expert in het kader van hun operationele sturing en/of mentorschap;
- documenten op grond waarvan de beoordeling kan worden vastgesteld bij inzet op de uitvoering van een vastgesteld Plan van Aanpak. Deze ontvangt hij van de Operationeel Expert op basis van diens Organisatorische coördinatorschap en/of mentorschap;
- afstemming(sdocumenten) op grond waarvan hij kan beoordelen of de in het kader van de uitvoering van het vastgestelde Plan van Aanpak gemaakte afspraken met de medewerker passen in het vastgestelde Jaarplan, dan wel of deze afspraken aanleiding geven tot nadere afstemming met de medewerker. Deze afstemming verricht hij met de Senior en Operationeel Expert in het kader van hun operationele sturing;
- documenten die hem informeren over het functioneren van de medewerker in het team inclusief aanbevelingen ter bevordering van de vakvolwassenheid van de medewerker. Deze ontvangt hij van de Senior en Operationeel Expert uit hoofde van hun mentorschap;

• over daadwerkelijk functioneren

• over niveau van functioneren (toetsing)

• ten behoeve van opstellen Jaarplan/ individuele werkafspraken

• ten behoeve van opstellen Ontwikkelplan

- documenten die hem informeren over de mate van vakvolwassenheid (in de betekenis van de kwalitatieve toets) van de medewerkers in het team. Deze ontvangt hij van de Operationeel Expert uit hoofde van zijn mentorschap.
- over niveau van vakvolwassenheid (toetsing)*

De leidinggevende “gaat” over alle medewerkers in zijn organisatieonderdeel (bijvoorbeeld: het team). Alleen bij incidentele inzet en inbreng van een Specialist in zijn organisatieonderdeel blijft deze eindverantwoordelijkheid bij de leidinggevende die hem “uithuurt”.

Over wie gaat de leidinggevende?

Zaakscoördinatie, Organisatorische coördinatie & Regie in relatie tot Sturing & Leiding:

Sturing en leiding zijn in het LFNP in vier vormen benoemd:

1. Operationele Sturing in de vorm van Zaakscoördinatie;
2. Operationele Sturing in de vorm van Organisatorische coördinatie;
3. Regie;
4. Leiding.

Sturing & Leiding in 4 vormen

Versterking van de autonomie in de uitvoering heeft gevolgen voor de wijze waarop sturing en leiding in functies zijn georganiseerd. Belangrijkste accentverschuiving hierin is dat, door het opnemen van zaaksgerichte coördinerende werkzaamheden ofwel Operationele Sturing (Zaakscoördinatie en Organisatorische coördinatie) en regieposities in uitvoerende functies, er elementen uit het takenpakket van leiding zijn overgeheveld naar uitvoerende functies. Het accent in leidinggevende functies in het LFNP is hiermee meer dan voorheen komen te liggen op ontwikkeling van het potentieel van medewerkers. Dit is geheel in lijn met de Visie op Politieiderschap. Daarnaast sturen leidinggevende functies op het behalen van resultaten en het realiseren van een optimaal effectieve en efficiënte bedrijfsvoering.

Autonomie in de uitvoering
Operationele sturing
Regisseur in netwerken
Leiding

Operationele sturing in domein Uitvoering en domein Ondersteuning

Senior	Operationeel Expert	Specialisten (Operationeel / Bedrijfsvoering)
Operationele sturing:	Operationele sturing:	Operationele sturing: (praktijk inzet (1))
• <i>Zaakscoördinatie</i>	• <i>Organisatorische coördinatie</i>	• <i>Organisatorische coördinatie</i>
• <i>Plannen van aanpak</i>	• <i>Plannen van aanpak</i>	• <i>Plannen van aanpak</i>
• <i>Deskundigheid</i>	• <i>Netwerk</i>	• <i>Netwerk (beleidsinzet (2))</i>
	• <i>Verbetering (vakgebied)</i>	• <i>Verbetering (vakgebied)</i>
	• <i>Deskundigheid</i>	• <i>Deskundigheid</i>

Senior:

Operationele sturing:

Zaakscoördinatie

Het organiseren en aansturen van de uitvoering van vastgestelde plannen van aanpak, zodat de uitvoering van veiligheidsmaatregelen efficiënt en effectief verloopt. Dit houdt mede in:

- het – in afstemming met de leidinggevende – vertalen van de in het vastgestelde plan van aanpak benoemde collectieve activiteiten en resultaten naar individuele werkafspraken (concretisering in individuele activiteiten en resultaten) en van:
- het bewaken van de voortgang van de (individuele) werkafspraken, het in dat kader voeren van voortgangsgesprekken met betrekking tot de kwalitatief en kwantitatief geleverde prestaties in relatie tot de gemaakte uitvoerings-/randvoorwaardelijke afspraken met de hem toegewezen mensen en;
- het informeren van de leidinggevende ten behoeve van het maken van resultaat- en ontwikkelafspraken, functionering en beoordeling.

Operationeel Expert:

Operationele sturing:

Organisatorische coördinatie

Het organiseren en aansturen van de uitvoering van vastgestelde plannen van aanpak, zodat de uitvoering van operationele politietaken efficiënt en effectief verloopt.

Dit houdt mede in:

- het – in afstemming met de leidinggevende – vertalen van de in het vastgestelde plan van aanpak benoemde collectieve activiteiten en resultaten naar individuele werkafspraken (concretisering in individuele activiteiten en resultaten);
- het bewaken van de voortgang van de (individuele) werkafspraken, het in dat kader voeren van voortgangsgesprekken en functioneringsgesprekken met betrekking tot de kwalitatief en kwantitatief geleverde prestaties in relatie tot de gemaakte uitvoerings-/randvoorwaardelijke afspraken met de hem toegewezen mensen;
- het informeren van de leidinggevende ten behoeve van het maken van ontwikkelafspraken en beoordeling.

Operationele Sturing, in het kader van sturing en leiding, in het LFNP:

Sturing op de uitvoering bij Zaaks- / Organisatorische coördinatie loopt langs de volgende stappen:

1. De functionarissen waaraan operationele sturing is toegekend stellen plannen van aanpak op voor de problematiek waarvoor zij zich gesteld zien.
2. In een Plan van Aanpak wordt de voorgestane werkwijze omschreven, alsmede de (veiligheids)risico's, de verantwoordelijkheidsverdeling en de daarbij behorende kwantitatieve en kwalitatieve inzet van mensen en middelen. In dit Plan van Aanpak kan het gaan om een opsporingsonderzoek, aanpak van specifieke (veiligheids-) problematiek (GGP) of om het ontwikkelen van (nieuwe) kaders, werkwijzen, methoden, technieken of instrumenten, etc. De aard, omvang en dynamiek van deze plannen van aanpak is onderscheidend geformuleerd in de verschillende functies waarin zaakscoördinatie, organisatorische coördinatie en regiepositie zijn opgenomen.
3. Het plan van aanpak wordt voorgelegd aan de leidinggevende.
4. De leidinggevende beslist op het Plan van Aanpak, waarmee aan het vastgestelde Plan van Aanpak een heldere, formele status wordt verleend. De leidinggevende legt het vastgestelde Plan van Aanpak vervolgens terug bij de indiener ervan ter uitvoering.
5. De uitvoerende functionarissen sturen, als zaakscoördinator, organisatorisch-coördinator of regisseur, vervolgens de uitvoering van het vastgestelde Plan van Aanpak aan, conform hetgeen in het plan is vastgelegd. De leidinggevende heeft hier dus verder geen taak in. De leidinggevende monitort de kwalitatieve en de kwantitatieve voortgang.

Zaakscoördinator en
Organisatorische coördinator stelt
Plan van Aanpak op

Leiding beslist op Plan van
Aanpak en faciliteert

Zaakscoördinator en
Organisatorisch coördinator voert
vastgesteld Plan van Aanpak uit.

In onderstaande figuur wordt een overzicht geboden van de functies waarin operationele sturing (Zaakscoördinatie en Organisatorische coördinatie) is opgenomen.

Voorbeeld van regiepositie in netwerken (Operationeel Expert GGP):

Netwerk

Het initiëren, opbouwen, onderhouden en op de inhoudelijke samenwerking regisseren van (werkterreingerelateerde) netwerken – ook wanneer daar bestuurlijke, maatschappelijke, politieke, multinationale en multiculturele aspecten aan verbonden zijn en mogelijk tegenstrijdige belangen spelen – ten behoeve van de gezamenlijke aanpak van veiligheidsproblematiek; het maken van uitvoeringsafspraken, het sturen op het maken van randvoorwaardelijke afspraken en het sturen op nakoming ervan, zodat de effectiviteit en efficiëntie van de uitvoering van operationele politietaken en van de aanpak van (werkterreingerelateerde) veiligheidsproblematiek wordt verhoogd.

Regiepositie in netwerken

Voorbeeld van regiepositie (in netwerken) (Bedrijfsvoeringspecialist E):

Regisseren vanuit specialisatie van aanpak vraagstukken (Projectleider)

- Het regisseren van de aanpak van vraagstukken die de bedrijfsvoering raken, waarbij tegenstrijdige belangen, politiek-bestuurlijke gevoeligheden, landelijk doorwerkende consequenties en beïnvloeding van meerdere vakgebieden, werkterreinen en specifieke functionaliteiten binnen de domeinen Ondersteuning én Uitvoering aan de orde kunnen zijn, zodat zich integraal aandienende vraagstukken ook integraal worden aangepakt.
- Het opstellen van maatwerkplannen van aanpak voor het oplossen van knelpunten in en verbetering van de bedrijfsvoering, zodat er besluitvorming kan plaatsvinden op verantwoordelijkheidsverdeling, op werkwijze en de daarbij behorende kwantitatieve en kwalitatieve inzet van mensen en middelen.

Regiepositie / regiepositie in netwerken

Netwerken

- Het – vanuit specialisatie – initiëren, bouwen, onderhouden en op inhoudelijke samenwerking regisseren van netwerken van (ook externe) bedrijfsvoeringspecialisten van binnen en buiten de politie (eventueel ook in internationale samenstelling) ten behoeve van de daadwerkelijke beschikbaarheid van de specialisatie en de kwaliteit van inbreng vanuit specialisatie, zodat specialistische advisering daadwerkelijk beschikbaar is en voldoet aan vastgestelde kwaliteitseisen.
- Het initiëren, bouwen, onderhouden en op inhoudelijke samenwerking regisseren van netwerken binnen en buiten de politie die de duurzame beschikbaarheid van specialisatie voor de politie en de daarvoor benodigde kennisontwikkeling ondersteunen; zodat een duurzame en politiespecifieke ondersteuning in de bedrijfsvoering en de uitvoeringspraktijk vanuit specialisatie wordt geborgd.
- Het – vanuit specialisatie – initiëren, bouwen, onderhouden en op inhoudelijke samenwerking regisseren van netwerken van (ook externe) bedrijfsvoeringspecialisten van binnen en buiten de politie (eventueel ook in internationale samenstelling) ten behoeve van aanpak van vraagstukken die de bedrijfsvoering raken, zodat de kwaliteit en duurzaamheid van de oplossingen van vraagstukken worden geoptimaliseerd.
- Het – vanuit specialisatie – initiëren, bouwen, onderhouden en op inhoudelijke samenwerking regisseren van netwerken te behoeve van borging van (de toepassing van) vastgestelde (nieuwe) werkwijzen, uitvoeringskaders en -procedures, instrumenten, methoden en technieken en verbeteringen, zodat de effectiviteit en efficiëntie van (de implementatie in) de bedrijfsvoering en de uitvoeringspraktijk verbetert.
- Het participeren in (externe/internationale) netwerken voor wetenschappelijk onderzoek in de specialisatie, zodat kennis ten behoeve van de politie wordt ontwikkeld.

Leiding geven: een vak apart

Leiding in LFNP

Aspecten uit de Visie op Politieleiderschap

Visie op Politieleiderschap

- Bovenstroom en onderstroom binnen politieorganisatie meer verbinden
- Van eenzijdige aandacht voor organisatie/bedrijfsvoering naar balans in organisatie, resultaten, medewerkers en omgeving.
- Leiding is gericht op goed politiewerk en/ of state-of-the-art ondersteuning
- Leiding kent de (externe) opgave
- Leiding is verbonden met (mensen)
- Leiding is aanwezig
- Leiding is gericht op groei, ontwikkeling en diversiteit

Een van de consequenties van versterking van de autonomie van de uitvoeringspraktijk is, zoals we hebben gezien in de vorige paragrafen, dat er niet op elk (schaal)niveau leidinggevend zijn. De complexiteit van de aanpak van problematiek waarvoor het team zich gesteld ziet en de teamsamenstelling bepaald in belangrijke mate het niveau van de leidinggevende(n).

Beperkt aantal niveaus

In leidinggevende functies wordt de kern van het vakgebied Leiding verwoord:

Kernbeschrijving
Vakgebied Leiding

Leiding draagt bij aan een effectieve en efficiënte organisatie en aan legitimering van politie in de samenleving. Leiding handelt in het perspectief van de politie als totaal.

Leiding stuurt op het bereiken van resultaten, bepaalt, beslist en (be)oordeelt aangaande koers en strategie, beleid, doelstellingen, kwaliteit en kwantiteit vaten plannen van aanpak waaronder ten aanzien van werkwijzen, personeel, middelen en financiën en overige randvoorwaardelijke aspecten.

Leiding: motiveert, stimuleert en inspireert personeel en stuurt op de ontwikkeling van personeel; monitort en beoordeelt de kwaliteit van geleverde prestaties/ producten en beslist op bijsturing en te nemen maatregelen; is resultaat- en financieel verantwoordelijk en verantwoordelijk voor het organiserendement.

Leiding vertegenwoordigt de Politie.

Voorts:

Leiding is resultaat- en budgetverantwoordelijk, waarbij toetsing plaatsvindt aan de hand van bedrijfsvoeringplannen. Het sturen op het behalen van resultaten is zoals we gezien hebben – met name in operationele zin – óók een verantwoordelijkheid van niet-leidinggevende functies met ZaaSCOördinatie, Organisatorische coördinatie en Regieposities.

d

Werkterreinen niet in het vakgebied Leiding

Werkterreinen

Een werkterrein is een verbijzondering van het vakgebied. Indien tot het vakgebied markante onderwerpen moeten worden gerekend waarvoor een specifieke inzet en inbreng geldt, dan worden deze geconcretiseerd in werkterreinen. Binnen het vakgebied leiding komen geen werkterreinen voor. Er is immers geen sprake van een verbijzondering van het vakgebied Leiding. Door het bedrijfsvoeringplan dat ten grondslag ligt aan de inrichting van de organisatie wordt duidelijk welke functie uit de functiereeks Leiding gekozen dient te worden. De resultaten en de omgeving van het organisatieonderdeel bepaalt welke type persoon deze functie kan vervullen en welke achtergrond hierbij nodig is.

Hoofdbestanddelen van leiding geven

Leidinggevendens behalen hun resultaten door de parameters te beïnvloeden op vijf hoofdbestanddelen. Anders gezegd: Leiding schaakt op vijf borden tegelijk.

Hoofdbestanddelen van leidinggeven

De vijf **hoofdbestanddelen** lopen als een rode draad door alle leidinggevende functies heen en zijn:

1. **Leiding en sturing.** In dit hoofdbestanddeel zijn de activiteiten, resultaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden gegroepeerd die de leidinggevende heeft ten aanzien van personeel. Zie de vorige paragrafen voor een globaal inzicht wat hieronder verstaan moet worden in het kader van de versterking van de autonomie van de uitvoering;
2. **Organiseren.** In dit hoofdbestanddeel zijn de activiteiten, resultaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden gegroepeerd voor de leidinggevende die betrekking hebben op het ter beschikking krijgen, hebben en kunnen stellen van mensen en middelen. In dit hoofdbestanddeel valt het opstellen, afstemmen, bewaken en beheren van bedrijfsvoeringplannen, en het toekennen van mensen en middelen aan de uitvoering;
3. **Structureren.** In dit hoofdbestanddeel zijn de activiteiten, resultaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden gegroepeerd die de leidinggevende heeft ten aanzien van het inrichten van de organisatiestructuur;
4. **Realiseren.** In dit hoofdbestanddeel zijn de activiteiten, resultaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden gegroepeerd die de leidinggevende heeft ten aanzien van de realisatie van doelstellingen. In dit hoofdbestanddeel valt het vaststellen van Plannen van Aanpak, van voorstellen tot verbetering en van (beleids)adviezen, en het continue monitoren op en bijsturen van de realisatie ervan;
5. **Samenwerken.** In dit hoofdbestanddeel zijn de activiteiten, resultaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden gegroepeerd die de leidinggevende heeft ten aanzien van het ondersteunen van de uitvoerende functies in hun regieposities maar ook ten aanzien van de positie die zijzelf innemen in netwerken, zodat deze effectief en efficiënte bijdragen aan het behalen van resultaten.

6 functies, 4 niveaus

Leiding: 4 niveaus
6 functies

De functiereeks Leiding kent de organiek leidinggevende niveaus, oplopend van:

- Teamchef (A, B en C);
- Sectorhoofd;
- Directeur;
- Korpschef¹⁰.

Teamchefs sturen teams aan op het behalen van resultaten, waarbij de door de teams te behalen resultaten en de daaraan verbonden (diversiteit, aard en niveau van) activiteiten én de teamsamenstelling differentiërend / discriminerend zijn voor het (indicatieve) schaalniveau.

Sectorhoofd vormt de verbindende schakel tussen (korps-/concernstaf)directie en uitvoering;

Directeur gaat over en beslist – als lid van de directie – ten aanzien van koers & strategie en beleid (ontwikkeling en concretisering);

Korpschef is resultaat- en financieel eindverantwoordelijke voor het korps en vormt de verbindende schakel tussen het bestuur en het korps.

¹⁰ De opbouw van functies in het domein Leiding kent op dit moment 4 niveaus: Teamchef (A, B en C), Sectorhoofd, Directeur en Korpschef. De inrichting van nationale politie, hoewel daar in deze opbouw waar mogelijk al rekening mee is gehouden, kan tot wijzigingen leiden. Voor korps kan worden gelezen: een regiokorps, dan wel een “eenheid” in het nationale politieverband. Voor de leesbaarheid is gekozen voor de term “naastlagere leidinggevende” te hanteren i.p.v. Teamchef, Sectorhoofd of Directeur.

De ontwikkeling van de topstructuur van de Nationale Politie kan consequenties hebben voor het Domein Leiding.

Nationale Politie

Teamchef B of Teamchef C ?

Leiding draagt bij aan een effectieve en efficiënte organisatie en aan legitimering van politie in de samenleving, door het dragen van de resultaat- en budgetverantwoordelijkheid voor het behalen van door de naasthogere leidinggevende vastgestelde resultaten in het – in afstemming met de naasthogere leidinggevende opgesteld – teambedrijfsvoeringplan, voor de bedrijfsvoering en/of de uitvoeringspraktijk

Teamchef B	Teamchef C
<p>Hij geeft leiding aan een team, bestaande uit en met aansturing van een collectief van medewerkers voor wie het karakter van hun werkzaamheden van uitvoerende aard is en een hoge mate van variëteit kent in uitvoeringsvormen, gericht op het oplossen van (aangereikte) problematiek en/of het leveren van producten&diensten met behulp van-/ door toepassing van gestandaardiseerde (specialistische) methoden, technieken en via bekende benaderingswijzen (oplossingen zijn bekend).</p>	<p>Hij geeft leiding aan een collectief van medewerkers waarvan het karakter van de werkzaamheden van uitvoerende aard is en een hoge mate van variëteit kent in uitvoeringsvormen. Hierbij is er sprake van aanpak van (niet-eerder verkende) problematiek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - die zelfstandige inzet en inbreng van het team vergt door het kiezen en het (verder) ontwikkelen van specialistische methoden en technieken, beleidsproducten en nieuwe benaderingswijzen, waarbij externe oriëntatie aan de orde is en waarvoor oplossingsrichtingen bekend zijn; <p><u>en / of</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - waarin Specialisten de aanpak van deze problematiek structureel middels directe inzet en inbreng ondersteunen. <p>Het tussentijds moeten beslissen ten aanzien van het bijstellen van keuzes, van het ontwikkelen en van de aanpak kan aan de orde zijn.</p>

Aansturing van leiding

Hiërarchie is in het LFNP tot een minimum beperkt. Bij de beantwoording van de vraag Wie beoordeelt Wie, is een zekere mate van hiërarchie echter onvermijdelijk:

- voor wat betreft de relatie Leidinggevende en medewerkers uit de domeinen Uitvoering en Ondersteuning is de relatie als volgt: Leiding beoordeelt de individuele medewerker. Hij wordt daarin geïnformeerd door zaakscoördinatoren / organisatorische coördinatoren die de participatie bij het opstellen van een beoordeling in de hierboven aangehaalde betekenis in hun functie hebben staan;
- voor wat betreft de leidinggevende functies onderling: Directeur beoordeelt Sectorhoofd. Sectorhoofd beoordeelt Teamchef. Wordt bij de inrichting van een organisatieonderdeel niet voor de functie van Sectorhoofd gekozen, dan beoordeelt de Directeur de Teamchef.¹¹

¹¹ De vraag of de Directeur al dan niet wordt beoordeeld door de Korpschef, hangt samen met de uitleg van de topstructuur Nationale Politie, die bij het samenstellen van deze Handleiding nog niet exact bekend was.

Wat doen specialisten, en hoe is beleidsvorming georganiseerd? Specialisten in LFNP

Nieuw in het LFNP zijn de functiereeksen Specialisten. Aan de kant van de Uitvoering zijn dat de Operationeel Specialisten, aan de kant van Ondersteuning de Bedrijfsvoeringsspecialisten.

Specialisten dragen bij aan het behalen van de resultaten van de politie door de uitvoeringspraktijk (domein Uitvoering) c.q. de bedrijfsvoering (domein Ondersteuning) met raad en daad te ondersteunen met kennis en kunde vanuit specialisatie. Voor wat betreft het niveau van kennis en kunde geldt dat het instapniveau voor de Specialistenreeks ligt op HBO-werk- en denkniveau, en de specialisatie er een moet zijn waar de politie behoefte aan heeft. Het resultaat wat vanuit de specialisatie behaald moet worden en de omgeving waarbinnen dit plaats vindt is medebepalend voor de bouw van de onderhavige reeksen.

Inzet en inbreng in de praktijk

Kern van de functie:
Operationeel Specialist

Operationeel Specialismen

Operationeel Specialismen draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde (criminaliteitsbestrijding) en van de openbare orde, en aan veiligheid en leefbaarheid in de samenleving, door ondersteuning van de uitvoeringspraktijk met oplossingen, en door beleidsontwikkeling en beleidsconcretisering vanuit specialisatie, door operationele aansturing van én door deelname aan de uitvoeringspraktijk (domein Uitvoering).

De praktijkinzet(1) vanuit operationeel specialismen kenmerkt zich door analyseren, adviseren, concretiseren, implementeren, monitoren/evalueren en borgen toepassing (beleid). Vanuit praktijkinzet komen producten en diensten tot stand uit analyse & combineren en het op basis daarvan trekken van conclusies, en nemen de vorm aan van informatie, adviezen, procedures, rapportages, protocollen, richtlijnen, (onderzoeks-) plannen, behandelplannen, jaarplannen, (psychologische) rapporten, (juridische) notities, oplossingen en oplossingsrichtingen waarop keuzes en prioriteiten in de uitvoeringspraktijk kunnen worden gebaseerd, etc., maar ook van (proces)begeleiding, coaching/training/uitleg/instructie.

De beleidsinzet(2) vanuit operationeel specialismen kenmerkt zich door monitoring op toepassing beleid, ontwikkeling van werkwijzen, methoden, technieken en instrumenten, van wet- en regelgeving alsmede van beleid, koers & strategie en de implementatie, evaluatie, bijstelling, duurzame beschikbaarheidstelling en borging daarvan.

Operationeel Specialismen geeft met name uitvoering aan de processen in de takken Besturen, Voorbereiden, Uitvoeren, Ondersteunen en Verbeteren RBP.

Bedrijfsvoeringspecialismen

Bedrijfsvoeringspecialismen draagt bij aan een efficiënte en effectieve organisatie door de bedrijfsvoering en de uitvoeringspraktijk vanuit specialisatie te ondersteunen en door zich proactief en reactief te richten op verbeteringen in de bedrijfsvoering.

De praktijkinzet (1) vanuit bedrijfsvoeringspecialismen kenmerkt zich door analyseren, adviseren, concretiseren, implementeren, monitoren/evalueren en borgen toepassing (beleid). Vanuit praktijkinzet komen producten en diensten tot stand uit analyse & combineren en het op basis daarvan trekken van conclusies, en nemen de vorm aan van informatie, adviezen, procedures, rapportages, protocollen, richtlijnen, (onderzoeks-)plannen, behandelplannen, (financiële) jaarplannen, (psychologische) rapporten, (juridische) notities, oplossingen, etc., maar ook van (proces)begeleiding, coaching/training/uitleg/instructie.

De beleidsinzet (2) vanuit bedrijfsvoeringspecialismen kenmerkt zich door monitoring op toepassing beleid, ontwikkeling van werkwijzen, methoden, technieken en instrumenten, ontwikkeling van wet- en regelgeving alsmede van beleid, koers & strategie en de implementatie, evaluatie, bijstelling, duurzame beschikbaarstelling en borging daarvan.

Bedrijfsvoeringspecialismen geeft met name uitvoering aan processen in de takken Ondersteunen & Verbeteren en aan de takken Besturen & Voorbereiden uit het RBP.

Kern van de functie:
Bedrijfsvoeringspecialist

Naast hun directe inzet en inbreng in de praktijk, op grond van hun specifieke deskundigheid op hun specialisaties, leveren Specialisten Koers & Strategie, beleid en concretisering van beleid.

Leiding laat zich door Specialisten bedienen met beleid en vakinhoudelijk informatie. De beslissing tot het laten ontwikkelen van beleid ligt bij de Directeur. Verzoeken tot beleidsvorming worden hem gedaan door Korpschef (Eenheidschef), Sectorhoofden en collega-Directeuren. Ten behoeve van beleidsvorming is het vanuit het rendementsoogmerk logisch dat de Directeur – in formeel hiërarchische zin – Bedrijfsvoeringspecialisten D, E en F, en/of Operationeel Specialisten D, E en F aanstuurt. Beleid mondt uit in besluitwaardige beleidsdocumenten, waarin ten minste is uitgewerkt langs welke lijnen de concretisering van het beleid moet lopen.

Beleidsvorming en
-concretisering

De Directeur stelt het beleid vast.

Vaststelling van beleid

Na vaststelling volgt implementatie van het beleid. Specialisten hebben de verantwoordelijkheid om vastgesteld beleid optimaal te faciliteren zodat het ook daadwerkelijk gaat landen op de werkvloer. In de Specialistenfuncties is daartoe een aantal taakvelden geformuleerd die mede discriminerend zijn voor schaalniveau.

Implementatie

Samenvattend, de Specialisten:

- voeren werkzaamheden uit voortvloeiend uit hun specialisatie;
- ondersteunen met inzet en inbreng vanuit specialisatie de praktijk (uitvoeringspraktijk en bedrijfsvoering);
- worden ingeschakeld voor het formuleren en concretiseren van nieuw beleid, koers & strategie;
- faciliteren vanuit hun specialisatie de implementatie van vastgesteld beleid;
- voeren in voorkomende gevallen voortgangs- en functioneringsgesprekken.

Verbeteren: hoe krijgt het kwaliteitsdenken (continue verbeteren) in functies gestalte?

Hoe is de inzet op verbeteren geregeld?

Nieuw in - ook uitvoerende - LFNP-functies is de inzet op verbeteren als op inhoud differentiërend en in zwaarte discriminerend aspect. Doel van deze inzet is dat voorstellen tot verbetering worden gegeneerd, en dat vastgestelde verbeteringen daadwerkelijk worden ingevoerd in de praktijk. Verbeteren is met invoering van het LFNP geen vrijblijvende bezigheid meer.

Verbeteren: de vrijblijvendheid voorbij!

Ten aanzien van de tak Verbeteren in het RBP worden de volgende posities onderscheiden:

- het formuleren van voorstellen vanuit de eigen uitvoeringspraktijk tot verbeteringen in de uitvoering van werkzaamheden. Deze taak is neergelegd bij de vakvolwassen medewerkers in de vakgebieden (globaal: vanaf niveau Generalist) vanuit de gedachte dat medewerkers vanaf dit niveau voldoende in- en overzicht op de eigen werkzaamheden hebben om tot verbetervoorstellen te kunnen komen;
- het implementeren van vastgestelde verbeteringen. Deze positie van implementator loopt samen met de zaakcoördinatie, dus met aansturing (globaal: vanaf niveau Senior);
- het – op basis van analyse van resultaten en effecten van de eigen uitvoeringspraktijk – formuleren van voorstellen tot verbeteringen; het initiëren en implementeren van vastgestelde verbeteringen, het monitoren en evalueren van de implementatie van verbeteringen en het eventueel bijsturen ervan. Het analyseren als functieaspect start globaal vanaf niveau Operationeel Expert en behelst op dit niveau:
 - het stelselmatig nagaan of de toegepaste werkmethoden, procedures, professionaliteit en technieken binnen het eigen vakgebied (werkterreinen/specifieke functionaliteiten/aandachtsgebieden) toereikend zijn om er de beoogde resultaten mee te kunnen behalen; en
 - het stelselmatig nagaan of de implementatie van vastgestelde verbeteringen op koers loopt (monitoring, evaluatie).

Verbeteren op niveau Generalist

Verbeteren op niveau Senior

Verbeteren op niveau Operationeel Expert

De uitkomsten van deze analyses kunnen uitmonden in:

- voorstellen tot verbetering;
- adviezen aan leiding;
- adviezen in netwerken (vanuit de regiepositie in netwerken);
- en vormen tevens de basis voor uitwisseling van informatie over vakinhoudelijke trends en ontwikkelingen tussen relevante collega's van aangrenzende vakgebieden.

Om te bereiken dat verbeteringen daadwerkelijk worden in- en doorgevoerd is de Operationeel Expert ten slotte toegerust met de taakstelling verbeteringen te initiëren en er eventueel op bij te sturen.

De Leiding stelt voorstellen c.q. adviezen tot verbetering vast voor de terreinen waarop hij bevoegd is om op te beslissen, dan wel legt het voorstel/advies ter besluitvorming voor aan het naasthogere organiek leidinggevend niveau.

Vaststelling van verbetervoorstellen

Specialisten hebben analyseren als belangrijk functieaspect. Het analysegebied wordt breder en verdiept zich naarmate het schaalniveau hoger is. Verbetervoorstellen en adviezen die hieruit voortkomen volgen het hierboven beschreven vaststellings- en implementatietraject.

Verbeteren op niveau Specialist

Gespecialiseerd Medewerkers: wat doen ze, en hoe zijn de functies inzetbaar?

Het LFNP heeft een resultaatgerichte oriëntatie, die tot in alle segmenten consequent is doorgevoerd. De indeling van de matrix LFNP in domeinen en daarbinnen in vakgebieden, is een toepassing van deze resultaatgerichte oriëntatie. De resultaatgerichte oriëntatie gaf eveneens de grondslag voor criteria voor het benoemen van activiteiten tot een (nieuw) vakgebied. Toepassing van deze criteria leidt vanzelf tot generieke functiebeelden. Kort gezegd: waar twee verschillende activiteiten bijdragen aan hetzelfde effect en plaatsvinden binnen dezelfde context, zullen deze activiteiten en resultaten logischerwijze binnen één en hetzelfde vakgebied vallen. In het vakgebied Gespecialiseerd Medewerker is dit aan de orde.

Gespecialiseerd Medewerker in LFNP

Gespecialiseerd Medewerkers zijn ingedeeld in het domein Ondersteuning. Dit betekent dat zij hun activiteiten richten op het efficiënt en effectief doen zijn van de politieorganisatie.

Gespecialiseerde ondersteuning

Gespecialiseerde ondersteuning draagt bij aan een effectieve en efficiënte organisatie en vastgestelde beleidsproducten volgens gestandaardiseerde methoden, technieken en bekende benaderingswijze. Gespecialiseerde ondersteuning geeft uitvoering aan processen in de tak Ondersteuning en de tak Verbeteren uit het RBP.

Kern van de functie: Gespecialiseerd Medewerker

Hoewel het vakgebied Gespecialiseerde Ondersteuning vanuit resultaatgerichte oriëntatie binnen het LFNP één vakgebied bestrijkt, herbergt dit vakgebied enkele tientallen van elkaar afwijkende, maar coherent samenhangende activiteiten. Om deze een eigen identiteit te geven (het LFNP dient immers ook herkenbaar te zijn voor de gebruikers ervan), is ervoor gekozen werkterreinen, en waar verdere differentiatie nodig was, ook aandachtsgebieden te benoemen.

Werkterrein

Gespecialiseerd Medewerkers zijn vanuit het vakgebied Gespecialiseerde Ondersteuning actief op een werkterrein.

Werkterreinen zijn gedefinieerd en vastgelegd (limitatief). Voorbeelden van werkterreinen zijn: Personeel & Organisatie, Financiën, Facilitair, Communicatie, Informatie & Communicatietechnologie, Control, Veiligheid & Integriteit, Diversiteit, Omgangsvormen en sociale veiligheid, Auditing, Onderwijs, Recruiting.

Gespecialiseerd Medewerkers zijn binnen een werkterrein actief op een of meer aandachtsgebied(en). Ook Aandachtsgebieden zijn gedefinieerd en vastgelegd (limitatief).

Aandachtsgebied

Voorbeelden van aandachtsgebieden zijn: rechtspositie, Arbeidsvoorwaarden, Personeelsontwikkeling, Opleidingen, Organisatieontwikkeling, Formatiebeheer, Personeelsplanning, Personeelszorg, Werving, Selectie, Mobiliteit, Arbeidsomstandigheden, Verzuim, Personeelsadministratie, Juridisch advies

De Gespecialiseerd Medewerker B draagt bij aan een effectieve en efficiënte organisatie door in het kader van voorbereiding, mede aan de hand van beschikbare formats – opstellen van plannen van aanpak voor de toepassing van vastgestelde beleidsproducten. Hij verricht zaakscoördinatie en past daarnaast zelfstandig beleidsproducten toe. De Gespecialiseerd Medewerker B bouwt en onderhoudt (nieuwe) netwerken ten behoeve van een gezamenlijke aanpak van vastgestelde beleidsproducten en maakt uitvoeringsafspraken. De Gespecialiseerd Medewerker B doet voorstellen vanuit de uitvoeringspraktijk ter verbetering van de uitvoering van de toepassing van vastgestelde beleidsproducten en implementeert vastgestelde verbeteringen. De Gespecialiseerd Medewerker B bevordert als mentor de professionaliteit van collega's.

Gespecialiseerd Medewerker B

Vele werkterreinen en aandachtsgebieden, en toch maar één functiereeks?

In de functiereeks Gespecialiseerde ondersteuning zijn door het aan deze functies verbinden van werkterreinen en aandachtsgebieden vele disciplines (op MBO-werk- en denkniveau) gevoegd.

Voor de niveaubepaling tussen de verschillende functies in deze (een) reeks is de differentiatie/discriminatie niet gelegd op welk werkterrein of aandachtsgebied de medewerker zijn bijdrage levert, maar tot welk effect & resultaat zijn bijdrage vanuit het werken vanuit een discipline dient te leiden

Leidend voor differentiatie/discriminatie is het belang van de bijdrage van de functie aan effect & resultaat en de mate waarin de functionaris deze resultaten moet kunnen beïnvloeden (de indicator Verantwoordelijkheid), de complexiteit van de omgeving waarin deze bijdrage tot stand komt en de mate van oplossingsgerichtheid die daarvoor bij de functionaris aanwezig moet zijn (de indicator Dynamiek) en mate van kennisgerichtheid en het vermogen tot kennisverwerving de functie vereist (de indicator Deskundigheid).

Het zijn juist de andere functie-elementen naast de basis(vak)kennis die bepalen op welk niveau de functionaris zijn bijdrage levert aan de effectief en efficiënt werkende politieorganisatie.

Een voorbeeld: elke gespecialiseerd medewerker op het aandachtsgebied Salarisadministratie weet hoe een salaris in elkaar zit, en hoe de administratie daarvan moet lopen. Maar de een gebruikt die kennis om de salarisadministratie vlekkeloos te laten verlopen, de tweede om individuele en collectieve adviezen te geven over salarissen en de derde om uit te puzzelen welke de consequenties zijn van een aanstaande wetswijziging voor de inrichting van de administratie. Dezelfde functiebeschrijving leidt tot geheel andere toepassing van dezelfde basis(vak)kennis.

Werkterreinen en aandachtsgebieden

Voorbeeld: Salarisadministratie

Waarom niet per werkterrein, en zelfs per aandachtsgebied een aparte functiereeks? Bijvoorbeeld: een functiereeks op Personeel & Organisatie, op Financiën en op Facilitair?

De inhoud differentiërende en zwaarte discriminerende functie-elementen zijn in alle functies ongeacht het werkterrein en/of aandachtsgebied dezelfde, omdat deze zijn gerelateerd aan dezelfde te behalen effecten en plaats vinden in dezelfde context. Het promoveren van aandachtsgebieden en/of werkterreinen tot vakgebieden zou een copy-paste operatie zijn, die uitgebreid kan worden van enkele tot vele tientallen nieuwe functiereksen die zich in essentie slechts in naam van elkaar onderscheiden. Het effect van deze operatie is dat wellicht de herkenbaar voor de medewerker wordt vergroot, maar de flexibiliteit van het functiegebouw wordt verminderd. Het construct met werkterreinen en aandachtsgebieden bevordert de herkenbaarheid.

Aparte functiereeks

Omdat aan de totstandkoming van het LFNP als uitgangspunt is meegegeven te streven naar “een flexibele organisatie”, is bij het uitstellen van functiereksen gekozen voor de variant van het minimum aantal.

Administratieve werkzaamheden: in welke functies zijn deze ondergebracht?

Het LFNP biedt keuze uit een aantal administratieve ondersteunende functies.

Administratie in LFNP

In het domein Ondersteuning is een aparte functiereeks Administratie & Secretariaat opgenomen.

Administratie en Secretariaat draagt bij aan een effectieve en efficiënte organisatie door de leiding, bedrijfsvoering en uitvoeringspraktijk in staat te stellen hun werkzaamheden uit te voeren met een doelmatige en functionele aanwending van tijd en middelen, verzorgt afspraken, organiseert vergaderingen, maakt verslagen, verstuurt en archiveert deze, bewaakt de voortgang van afgesproken actiepunten en verzorgt correspondentie. Administratie en Secretariaat verzamelt, legt vast, ordent en archiveert bedrijfsgegevens.

Administratie en Secretariaat geeft met name uitvoering aan de processen in de tak Ondersteunen uit het RBP.

De Administratief Secretarief Medewerker B draagt bij aan een effectieve en efficiënte organisatie door zelfstandig routinematig verzamelen, vastleggen, ordenen en archiveren van bedrijfsgegevens. De Administratief Secretarief Medewerker B geeft instructies en handreikingen aan Administratief Secretarief Medewerker A.

In het domein Uitvoering is de Politie administratieve ondersteuning opgenomen in de functiereeks Service & Intake.

Politie administratie

Intake & Service draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde (criminaliteitsbestrijding) en van de openbare orde, en aan veiligheid en leefbaarheid in de samenleving door de intake van burgerverzoeken te verrichten, inzetverzoeken van collega's te behandelen en service te verlenen door politie administratieve ondersteuning te verrichten.

Intake & Service geeft met name uitvoering aan het proces Intake uit de tak Uitvoeren en aan de processen in de takken Voorbereiden en Verbeteren uit het RBP.

De Assistent Intake & Service B draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde (criminaliteitsbestrijding) en van de openbare orde, en aan veiligheid en leefbaarheid in de samenleving door de uitvoering van Intake & Service te ondersteunen op aangewezen taakgebieden – zoals vragen van burgers aan te nemen, aangiften op te nemen en vergunningaanvragen van burgers in ontvangst te nemen, burgers over aangiften terug te bellen, gegevens van door collega's aangereikte aangiften te complementeren, fotoconfrontatie te verrichten, op aanwijzing BOB-middelen aan te vragen, verhooruimtes uit te geven en aangereikte gegevens (onder meer ook tap's) in de daartoe geëigende (archief)systemen vast te leggen volgens gestandaardiseerde werkwijzen en nauwgezette richtlijnen. De Assistent Intake & Service B geeft instructies en handreikingen aan Assistenten Intake & Service A.

De aanwezigheid van en daarmee de mogelijkheid tot keuze uit deze administratieve LFNP-functies geeft de Leiding de kans afdelingen effectief en efficiënt te structureren; bedoelde administratieve taken zijn in de overige functies beperkt tot het strikt noodzakelijke, hetgeen de essentie van de functie ten goede komt. De functies uit de andere vakgebieden in het domein Uitvoering kunnen zich daarmee optimaal richten op het behalen van de gestelde resultaten, omdat de tijd die gepaard gaat met het verrichten van administratieve werkzaamheden in aanzienlijke mate kan afnemen.

Inrichten: hoe richt ik een organisatieonderdeel in met LFNP-functies

LFNP is een resultaatgericht georiënteerd systeem. Het LFNP op zich is geen instrument voor organisatie-inrichting. Wel komt vanuit het resultaatgerichte LFNP één belangrijke randvoorwaarde naar voren voor organisatie-inrichting. Wil men tot keuzes uit LFNP-functies kunnen komen, dan moet duidelijk zijn welke resultaten de organisatie dient te behalen. De stappen van Process-flow moeten worden doorlopen.

Een voorbeeld:

Een nieuwe wijk bij een grote stad is dermate uitgegroeid dat voor een redelijke politievoorziening een nieuw team wordt opgetuigd, met een nieuw politiebureau midden in de wijk. De beslissing om tot een nieuw wijkteam te komen, kan niet gebaseerd worden op het LFNP. De keuze hoe intensief of extensief de politiezorg wordt opgetuigd, is eveneens een beslissing die niet op basis van het LFNP kan worden genomen. Zo zou bijvoorbeeld kunnen worden gekozen voor een 24-uurs bezetting, of voor een part-time bezetting. Zo kan het nodig worden geacht om, naast wijkzorg, er ook een opsporingspoot bij te plaatsen. De argumenten voor het een of het ander kunnen niet ontleend worden aan het LFNP.

Het LFNP komt pas aan de orde wanneer duidelijk is wat de doelstellingen zijn van het organisatie-onderdeel. In het voorbeeld van een nieuw wijkbureau: welke resultaten dient dit team te behalen? Alleen basispolitiezorg? Dan zal ons team logischerwijze met name functies uit het vakgebied GGP gaan bevatten. Met name, want het ligt in de verwachting dat uit de werkzaamheden van de GGP-ers ook behoefte zal ontstaan aan het verrichten van politieke administratie, en daarmee functies uit het vakgebied Service & Intake. Kan er aangifte worden gedaan in het wijkbureau? Is er een cellengang? Wordt er wellicht een werkplaats ingericht voor het verrichten van reparaties en onderhoud aan de voertuigen? Wellicht ook aan de verbindingen en ICT-applicaties? Wordt de GGP-groep zo groot dat er een secretaressefunctie bij moet? Deze keuzes zijn inrichtingsvraagstukken. Voor de keuze uit LFNP-functies moet duidelijk zijn welke bijdrage aan het resultaat van de potentiële kandidaten voor de functies wordt verwacht. Pas dan kan de keuze uit LFNP-functies plaatsvinden. Daarbij staat het de organisatie-“inrichter” vrij om te kiezen uit elk domein, en uit elke vakgebied. In ons voorbeeld: in ons wijkbureau met als enige taak het bieden van basispolitiezorg, zal het merendeel van het team zijn samengesteld uit het vakgebied GGP, een deel uit andere vakgebieden uit het domein Uitvoering (arrestantenverzorging bijvoorbeeld is onderdeel van het vakgebied Beveiliging), maar ook uit het domein Ondersteuning kan geput worden (de secretaresse = vakgebied Administratie & Secretariaat, de automonteur = vakgebied Techniek, de verbindingen en ICT-programmeur = vakgebied Gespecialiseerde Ondersteuning). En ten slotte zal er ook uit het domein Leiding een functie gekozen moeten worden. In ons voorbeeld: een Teamchef.

Tot zover de keuze uit de vakgebieden. Volgend keuzemoment is het bepalen van welke functie uit de functiereeks.

Is als te behalen resultaat voor ons wijkbureau het bieden van reguliere (standaard) basispolitiezorg, en is bepaald dat het hoofdbureau het overneemt zodra er sprake is/komt van problematiek die dat standaard niveau overstijgt, dan is het logisch dat de “zware” GGP-functies in dat hoofdbureau zitten, en niet in het wijkbureau.

Gaan we naar de GGP-functiereeks, dan lezen we daar dat de Operationeel Expert GGP er is voor de zwaardere problematiek. Hij maakt immers plannen van aanpak waar geen formats voor beschikbaar zijn, en hij stuurt de uitvoering van die plannen aan inclusief het voeren van regie in nieuwe netwerken. De inzet van deze functionaris is duidelijk pas aan de orde bij zwaardere GGP-problematiek. In ons voorbeeld is ervoor gekozen deze problematiek vanuit het hoofdbureau te regelen.

Dus kijken we of we met de Senior GGP uitkomen. En jawel, met keuze voor de Senior-functie kunnen de meest voorkomende operationele politietaken aangestuurd worden.

Verder: moeten alle medewerkers Senior-GGP'ers zijn? Nee, de Senior is noodzakelijk voor de aansturing. De aangestuurd zijn de Generalisten GGP, vakvolwassen, zelfstandig draaiende medewerkers op hun vakgebied. Met deze invulling van de GGP-poot (Senioren en Generalisten) is het resultaat van ons wijkbureau (het bieden van reguliere (standaard) basispolitiezorg) te behalen.

Welke leidinggevende functie hoort bij dit team?

Teamchef A niet. GGP is, met elementen als noodhulp, conflictbemiddeling en opsporing VVC, geen werk dat strikt routinematig kan worden genoemd. Teamchef C ook niet. Er is in ons wijkbureau geen behoefte aan structurele inzet van specialisten. Als de problematiek te zwaar wordt, gaat deze immers over naar het hoofdbureau..... Dus Teamchef B.

De hierboven beschreven systematiek van het kiezen van LFNP-functies bij het inrichten van het organisatie-onderdeel en het bemensen daarvan berust op het kenbaar en scherp hebben van de resultaten die het organisatie-onderdeel moet behalen.

Het proces om deze resultaten dusdanig te benoemen, als fundament voor organisatie-inrichting en het kiezen van functies uit het LFNP, is beschreven en wordt gefaciliteerd met het instrument "Process Flow".

Instrument Process Flow

Instrument voor het vormgeven van organisatiestructuur en inrichten met LFNP-functies is de Process-Flow; eerst organiseren van de organisatie en dan de keuze van de LFNP-functie(s). De Process-flow is een leidraad waarlangs de gebruiker in een aantal stappen terecht komt in het LFNP. Door de stappen in de Process-flow te volgen komt de gebruiker via een proces- en resultaatgericht geformuleerd bedrijfsvoeringplan tot een gemotiveerde keuze van functies uit het LFNP.

Process-flow

Het bedrijfsvoeringplan wordt vormgeven aan de hand van Bedrijfsarchitectuur. Hierin worden bedrijfsvoeringkeuzes in samenhang gemaakt, en vertaald in organisatiestructuren met daarin opgenomen LFNP-functies.

Bedrijfsvoeringkeuzes in samenhang

Stappen Process-flow

Stap 1: het formuleren van het bedrijfsvoeringsplan (collectief)

Stap 2: het formuleren van het eenheid-/organisatieonderdeelplan

Stap 3: het vormgeven van het inrichtingskader

Stap 4: het kiezen van functies uit het LFNP

Stap 5: opstellen van resultaatafspraken (voorheen PAP), bepalen vereiste competenties en opstellen ontwikkelafspraken (voorheen POP).

Stappen Process-flow

Resultaat van de stappen

Resultaat van de stappen

Stap 1: geformuleerde doelen/targets en geformuleerde resultaten alsmede de globale omschrijving hoe deze behaald dienen te worden (collectief)

Stap 2: geformuleerde doelen/targets en geformuleerde resultaten alsmede de globale omschrijving hoe deze behaald dienen te worden op eenheid-/organisatieonderdeelniveau

Stap 3: organisatiestructuur inclusief eerste contouren van hierin op te nemen LFNP-functies

Stap 4: beschreven en gewaardeerde LFNP-functies die optimaal aansluiten op de organisatiedoelstellingen en daarvan afgeleide bedrijfsvoering

Stap 5: opgestelde resultaatafspraken; geformuleerde (individuele) bijdrage aan de te behalen resultaten

Samenvatting

Door de stappen in de Process-flow te volgen komt de gebruiker gemotiveerd tot bedrijfsvoeringkeuzes.

Vanuit de bedrijfsvoeringkeuze worden werkzaamheden geclusterd en vertaald naar functiebeschrijvingen uit het LFNP, die tezamen de organisatiestructuur vormen.

De individuele medewerker herkent de doelstellingen van de organisatie in de activiteiten/werkzaamheden die hij/zij verricht.

Schematisch:

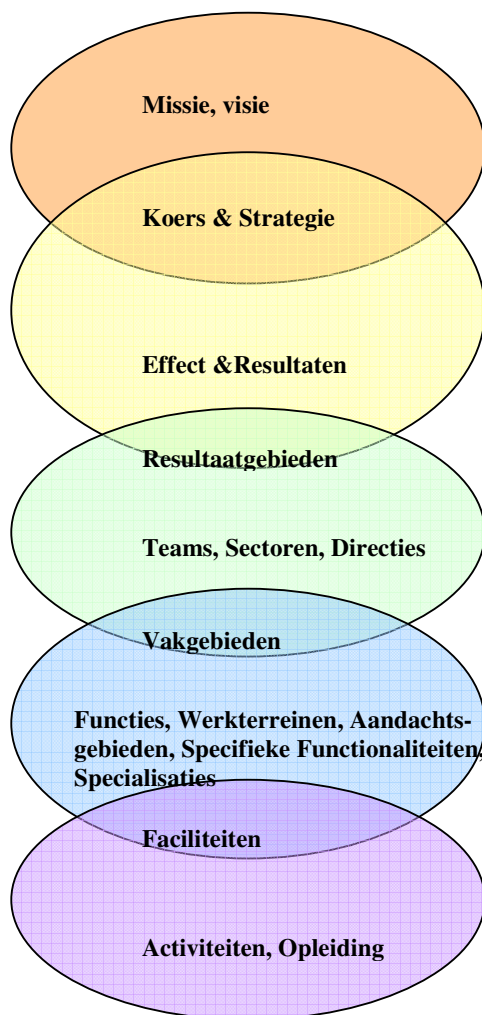
Stap 1: Bedrijfsvoeringplan korps (NP)/
Concernstafonderdeel

Stap 2: Bedrijfsvoeringplan Organisatie-
onderdeel = Eenheid / Directie

Stap 3: Opstellen inrichtingskader

Stap 4: Keuze uit functies LFNP

Stap 5: Toekennen PAP's, opstellen POP's



Bedrijfsvoeringplannen

Bedrijfsvoeringplannen zijn documenten van waaruit een organisatie wordt aangestuurd, en waartegen de ontwikkelingen binnen een organisatie worden afgezet. Bedrijfsvoeringplannen zijn als het ware het skelet van de bedrijfsvoering, waaraan alle andere bedrijfsvoeringsaspecten zijn opgehangen.

Bedrijfsvoeringplannen worden op elk niveau van leiding opgesteld en vastgesteld. Bedrijfsvoeringplannen worden afgestemd tussen de verschillende niveaus van leiding, zodat er samenhangend “skelet” ontstaat waar de organisatie aan kan worden bevestigd.

In het doorlopen van Process flow wordt bij de eerste stap een bedrijfsvoeringplan opgesteld en vastgesteld voor het korps c.q. het concernstafonderdeel.

In het bedrijfsvoeringplan van het korps c.q. het concernstafonderdeel worden ten minste vastgelegd:

Missie:

Geeft antwoord op de vraag: **Waar toe bestaan we?**

Missie

De missie heeft als doel een kader te stellen voor onze werkzaamheden. Werkzaamheden die niet bijdragen aan het realiseren van de missie behoren niet tot onze core business

Missie Nederlandse Politie

Waakzaam en dienstbaar staat de politie voor de waarden van de rechtstaat.

Het motto van elke politiemedewerker is:

Waakzaam en dienstbaar.

Voorbeeld: Missie Opsporing Fryslân¹²:

Waakzaam en dienstbaar streeft de opsporing naar de verhoging van het veiligheidsgevoel in de samenleving, door zich te richten op de aanpak van vormen van criminaliteit die hun weerslag hebben op dit gevoel in de samenleving.

Visie:

Geeft antwoord op de vraag: **Hoe zien we onze toekomst?**

Visie

In de bedrijfsarchitectuur wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten visies.

- *Een algemene visie op onze bijdrage aan de veiligheid, waarin staat hoe we in algemene zin onze toegevoegde waarde willen realiseren;*
- *Specifieke visies op onze bijdrage aan specifieke terreinen (jeugd, verkeer, veelplegers).*

¹² Regio Fryslân was pilotregio voor Process-flow.

Visie Nederlandse politie

Een brede, samenhangende taakuitvoering.

Samenwerkingsgerichtheid.

Resultaatgerichtheid.

Ondergeschiktheid MET gezag.

Visie Opsporing Fryslân

Binnen de context van gemeenschappelijk veiligheidsaanpak, levert een fijnmazig georganiseerde politie, op basis van systematisch vergaarde informatie, probleemgericht en in samenwerking met partners, herkenbaar maatwerk. De kerntaken van de politie zijn daarbij: opsporen, handhaven, noodhulp verlenen, signaleren en adviseren. We bestrijden criminaliteit en overlast door een uitgebalanceerde mix van preventieve en repressieve activiteiten.

Koers & Strategie

Geeft antwoord op de vraag: **hoe willen we onze visie verwezenlijken en welke acties en maatregelen nemen we daartoe?**

Koers & Strategie

Effect

Een effect is een maatschappelijk doel waarop meerdere factoren een invloed hebben. De politie draagt wel bij aan het bereiken van een effect maar ook anderen leveren een bijdrage. Op het effect kan de politie niet aangesproken worden maar het is wel van belang bij het definiëren van de politieresultaten.

Input stap 1, 2 en 3 PF
Effect

Resultaat

Een resultaat is een doel waarop de politie aangesproken kan worden.

Resultaat

Resultaatgebied

Een samenhangend geheel van activiteiten dat met een bepaald doel wordt uitgevoerd. In de omschrijving van het resultaatgebied worden in ieder geval de te behalen resultaten beschreven, alsmede de kaders en specificaties waarbinnen deze resultaten dienen te worden gerealiseerd. De te behalen resultaten worden vastgelegd in targets.

Input stap 3, 4 en 5 PF
Resultaatgebied

Opstellen inrichtingskader

Kwalitatieve en kwantitatieve clustering van werkzaamheden als fundament voor de eerste contouren van de organisatiestructuur en beschreven afdelingstargets/functiegebonden targets.

Inrichtingskader

Voorbeeld: Process-flow toegepast voor organisatie-inrichting

Doel van het LFNP en Process-flow:

Het bevorderen van flexibiliteit van de gehele politieorganisatie en hiermee bijdragen aan het realiseren van een optimaal effectieve en efficiënte bedrijfsvoering, waarmee adequaat kan worden ingespeeld op de veranderende (maatschappelijke) vereisten.

Het resultaat van de toepassing van het instrument Process-flow is een gefundeerd organisatieontwerp.

Met de in het organisatieontwerp opgenomen LFNP-functies wordt uitvoering gegeven aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen; concretisering geschiedt via de Activiteiten & Resultaten uit de gekozen LFNP-functies.

Team 1 (GGP / 200 Fte.)

Conclusie uit bedrijfsvoeringsplan:

Karakter van te verrichten werkzaamheden is van uitvoerende aard en kent een hoge mate van variëteit in uitvoeringsvormen, gericht op het oplossen van (aangereikte) problematiek en/of het leveren van producten&diensten met behulp van-/ door toepassing van gestandaardiseerde (specialistische) methoden, technieken en via bekende benaderingswijzen (oplossingen zijn bekend). Ontwikkelen beleidsproducten is in dit team niet aan de orde.

In het bedrijfsvoeringsplan gaat het om de aanpak van veiligheidsproblematiek. Aansluiting wordt gevonden in het domein Uitvoering onder vakgebied GGP omdat de omschrijving van dit vakgebied gaat over het aanpakken van veiligheidsproblematiek. Laatst genoemde omschrijving is als eerste alinea opgenomen onder het functiebestanddeel 'Kern van de functie'. Voor de inzet op specifieke onderdelen binnen het vakgebied GGP kan gekozen worden uit de aan deze functiereeks verbonden Werkterreinen.

Gebiedsgebonden Politie (GGP) draagt bij aan de handhaving van de openbare orde en aan veiligheid en leefbaarheid in de samenleving. GGP richt zich op de uitvoering van operationele politietaken, met name ten behoeve van de processen Noodhulp, Toezicht en Handhaven en Opsporen (VVC) uit RBP in de frontlinie van de samenleving.
--

Kern van de functie –
vakgebied GGP

Organisatiestructuur Team I met LFNP-functies:

Teamchef-B	Teamchef-B	Teamchef-B
<u>Groep 1. (66 Fte.):</u>	<u>Groep 2. (66 Fte.):</u>	<u>Groep 3. (66 Fte.):</u>
Operationeel-Expert	Operationeel-Expert	Operationeel-Expert
Senior	Senior	Senior
Generalist	Generalist	Generalist
Medewerker	Medewerker	Medewerker
Assistent	Assistent	Assistent

Waarbij:

Teamchef-B:

Leiding & Sturing, Organiseren, Structureren, Realiseren en Samenwerken + Inzet SGBO (Status = executief; omdat leiding wordt gegeven aan een team dat uitvoering geeft aan de politietaak ex. Politiewet).

Operationeel Expert:

Kern van de functie:

De Operationeel Expert GGP draagt bij aan de handhaving van de openbare orde en aan veiligheid en leefbaarheid in de samenleving door de uitvoering van (werkterreingelateerde) operationele politietaken en de inzet ervan bij de aanpak van veiligheidsproblematiek te analyseren, over verbeteringen te adviseren, verbeteringen te initiëren en vastgestelde verbeteringen te implementeren, resultaten te evalueren en over bijsturing te adviseren. Hij stelt – in het kader van voorbereiding – plannen van aanpak op en verricht Organisatorische coördinatie. Hij voert daarnaast zelfstandig (werkterreingelateerde) operationele politietaken uit.

De Operationeel Expert GGP initieert, bouwt, onderhoudt en regisseert (werkterreingelateerde) netwerken ten behoeve van gezamenlijke aanpak van veiligheidsproblematiek, maakt uitvoeringsafspraken, stuurt op het maken van randvoorwaardelijke afspraken, en stuurt op nakoming van afspraken. De Operationeel Expert GGP bevordert en beoordeelt als mentor de professionaliteit van collega's.

+

Kan, mits daarvoor gecertificeerd en aangewezen, optreden als:

- Medewerker in teamverband (ME, FLEX, GBO, GRIP e.d.);
- Hulpofficier van Justitie (HovJ);
- Officier van Dienst (OvD);
- Projectleider.

(Status = executief).

Senior:

Kern van de functie:

De Senior GGP draagt bij aan de handhaving van de openbare orde en aan veiligheid en leefbaarheid door het – in het kader van voorbereiding, mede aan de hand van beschikbare formats – opstellen van plannen van aanpak voor de uitvoering van (werkterreingerelateerde) operationele politietaken en voor de aanpak van (werkterreingerelateerde) veiligheidsproblematiek. Hij verricht zaakscoördinatie en voert daarnaast zelfstandig (werkterreingerelateerde) operationele politietaken uit. De Senior GGP bouwt en onderhoudt (nieuwe) (werkterreingerelateerde) netwerken ten behoeve van gezamenlijke aanpak van veiligheidsproblematiek en maakt uitvoeringsafspraken. De Senior GGP doet voorstellen vanuit de uitvoeringspraktijk ter verbetering van de aanpak van (werkterreingerelateerde) aanpak van veiligheidsproblematiek en in de uitvoering van operationele politietaken en implementeert vastgestelde verbeteringen. De Senior GGP bevordert als mentor de professionaliteit van collega's.

+

Kan, mits daarvoor gecertificeerd en aangewezen, optreden als:

- medewerker in teamverband (ME, FLEX, GBO, GRIP e.d.);
- wachtcommandant.

(Status = executief).

Generalist:

Kern van de functie:

De Generalist GGP draagt bij aan de handhaving van de openbare orde en aan veiligheid en leefbaarheid door het zelfstandig uitvoeren van (werkterreingerelateerde) operationele politietaken. De Generalist GGP participeert in bestaande (werkterreingerelateerde) netwerken (met burgers, bedrijven en instellingen) ten behoeve van gezamenlijke aanpak van veiligheidsproblematiek en maakt afstemmingsafspraken. Hij doet voorstellen vanuit de uitvoeringspraktijk tot verbeteringen in de aanpak van (werkterreingerelateerde) veiligheidsproblematiek en in de uitvoering van operationele politietaken. De Generalist GGP geeft instructies en handreikingen aan (Assistenten en) Medewerkers GGP.

Medewerker:

Kern van de functie:

De Medewerker GGP draagt bij aan de handhaving van de openbare orde en aan veiligheid en leefbaarheid door het zelfstandig uitvoeren van routinematige operationele politietaken. Hij wordt ten aanzien van onderstaande activiteiten en resultaten begeleid door ten minste een Generalist GGP en kan meeromvattende zaken overdragen.

Aantal (in fte.) van de gekozen LFNP-functies wordt gebaseerd op werklast/draagkracht berekening (bijv. m.b.v. Process-flow / Samsom-normen).

Team II (GGP / 200 Fte.)

Conclusie uit bedrijfsvoeringsplan:

Karakter van te verrichten werkzaamheden is van uitvoerende aard en kent een hoge mate van variëteit in uitvoeringsvormen.

Hierbij is er sprake van aanpak van (niet-eerder verkende) problematiek:

- die zelfstandige inzet en inbreng van het team vergt door het kiezen en het (verder) ontwikkelen van specialistische methoden en technieken, beleidsproducten en nieuwe benaderingswijzen, waarbij externe oriëntatie aan de orde is en waarvoor oplossingsrichtingen bekend zijn;

en/of

- waarin Specialisten de aanpak van deze problematiek structureel middels directe inzet en inbreng ondersteunen.

Het tussentijds moeten beslissen ten aanzien van het bijstellen van keuzes, van het ontwikkelen en van de aanpak kan aan de orde zijn.

Organisatiestructuur Team II met LFNP-functies:

Teamchef-C

Groep 1. (67 Fte.):

Groep 2. (66 Fte.):

Groep 3. (66 Fte.):

Operationeel-Expert

Operationeel-Expert

Operationeel-Expert

Senior

Senior

Senior

Generalist

Generalist

Generalist

Medewerker

Medewerker

Medewerker

Assistent

Assistent

Assistent

Operationeel Specialist-B

OperationeelSpecialist-D

Waarbij:

Teamchef-C:

Leiding & Sturing, Organiseren, Structureren, Realiseren en Samenwerken + Inzet SGBO (Status = executief; omdat leiding wordt gegeven aan een team dat uitvoering geeft aan de politietaak ex. Politiewet).

Operationeel Expert:

Zie team 1

Senior:

Zie team 1

Generalist

Zie team 1

Medewerker

Zie team 1

Operationeel Specialist B:

(1.) De Operationeel Specialist B draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde (criminaliteitsbestrijding) en van de openbare orde, en aan veiligheid en leefbaarheid in de samenleving, door vanuit specialisatie:

1. opsporingsmogelijkheden en oplossingsrichtingen voor de opsporingspraktijk aan te dragen;
 2. oplossingen/adviezen voor aanpak van aangereikte veiligheidsproblematiek aan te dragen;
 3. in zijn algemeenheid: adviezen over bijsturen en verbeteren van de toepassing van vastgestelde (nieuwe) werkwijzen, uitvoeringskaders en -procedures, instrumenten, methoden en technieken in de uitvoeringspraktijk aan te dragen;
 4. producten & diensten te leveren,
- met behulp van-/door toepassing van gestandaardiseerde (specialistische) methoden, technieken en via bekende benaderingswijzen (oplossingen zijn bekend).

Daarnaast brengt de Operationeel Specialist B – als intermediair, vanuit specialisatie – vraag en aanbod bij elkaar en formuleert voorstellen tot verbeteringen in het optreden als intermediair.

(2.) De Operationeel Specialist B monitort op het juiste gebruik en toepassing van beleid(sproducten) binnen de uitvoeringspraktijk en begeleidt de implementatie van (nieuw) beleid en (nieuwe) beleidsproducten (werkwijzen, methoden, technieken, instrumenten, kaders, wet- & regelgeving).

De Operationeel Specialist B initieert, bouwt, onderhoudt en regisseert op inhoudelijke samenwerking vanuit specialisatie netwerken en verricht operationele sturing ten behoeve van de aanpak van veiligheidsproblematiek en ten behoeve van analyse, monitoring en evaluatie van de toepassing van vastgestelde (nieuwe) werkwijzen, uitvoeringskaders en -procedures, instrumenten, methoden en technieken in de uitvoeringspraktijk.

De Operationeel Specialist B bevordert de deskundigheid van collega's door vanuit specialisatie kennis en vaardigheden over te dragen.

Hij bevordert en beoordeelt als mentor de vakvolwassenheid van collega's.

+

Kan, mits daarvoor gecertificeerd en aangewezen, optreden als:

- Projectleider;
- Hulp Officier van Justitie (HOVJ);
- Medewerker in TGO-verband;
- Onderhandelaar;
- Medewerker in SGBO-verband.

Operationeel Specialist D:

(1.) De Operationeel Specialist D draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde (criminaliteitsbestrijding) en van de openbare orde, en aan veiligheid en leefbaarheid in de samenleving, door – vanuit een brede oriëntatie op zowel de uitvoeringspraktijk als de specialisatie, binnen vastgestelde kaders – nieuwe dan wel verbeterde werkwijzen, uitvoeringskaders en -procedures, instrumenten, methoden en technieken, implementatie-instrumentarium en kwaliteits-/duurzaamheidsindicatoren voor de uitvoeringspraktijk te ontwikkelen en producten&diensten te leveren door het kiezen en het (verder) ontwikkelen van specialistische methoden, technieken en het ontwikkelen van benaderingswijzen waarbij slechts oplossingsrichtingen bekend zijn. Het tussentijds moeten bijstellen van keuzes, van het ontwikkelen en van de aanpak kan aan de orde zijn.

Hij geeft vanuit specialisatie tevens input voor het ontwikkelen van trainingen/opleidingen.

(2.) De Operationeel Specialist D concretiseert beleid naar (beleids)producten.

De Operationeel Specialist D verricht operationele sturing en initieert, bouwt, onderhoudt en regisseert netwerken van (ook externe) Operationeel Specialisten met mogelijk tegenstrijdige belangen.

Hij maakt uitvoeringsafspraken, hij stuurt op het maken van randvoorwaardelijke afspraken en stuurt op het nakomen hiervan gericht op het ontwikkelen van specialistische methoden en technieken en van benaderingswijzen bij (niet-eerder verkende) problematiek en de aanpak daarvan en/of bij concretisering van beleid naar producten.

De Operationeel Specialist D bevordert de deskundigheid van collega's door vanuit specialisatie kennis en vaardigheden over te dragen. Hij bevordert en beoordeelt als mentor de vakvolwassenheid van collega's.

+

Kan, mits daarvoor gecertificeerd en aangewezen, optreden als:

- Projectleider;
- Hulp Officier van Justitie (HOVJ);
- Medewerker in TGO-verband;
- Onderhandelaar;
- Medewerker in SGB0-verband.

Ten aanzien van Regie:

De **Operationeel Specialist B** initieert, bouwt, onderhoudt en regisseert op inhoudelijke samenwerking vanuit specialisatie netwerken en verricht operationele sturing ten behoeve van de aanpak van veiligheidsproblematiek en ten behoeve van analyse, monitoring en evaluatie van de toepassing van vastgestelde (nieuwe) werkwijzen, uitvoeringskaders en -procedures, instrumenten, methoden en technieken in de uitvoeringspraktijk.

De **Operationeel Specialist D** verricht operationele sturing en initieert, bouwt, onderhoudt en regisseert netwerken van (ook externe) Operationeel Specialisten met mogelijk tegenstrijdige belangen. Hij maakt uitvoeringsafspraken, hij stuurt op het maken van randvoorwaardelijke afspraken en stuurt op het nakomen hiervan gericht op het ontwikkelen van specialistische methoden en technieken en van benaderingswijzen bij (niet-eerder verkende) problematiek en de aanpak daarvan en/of bij concretisering van beleid naar producten.

Aantal (in fte.) van de gekozen LFNP-functies wordt gebaseerd op werklast/draagkracht berekening (bijv. m.b.v. Process-flow / Samsom-normen).

Nb. Toepassing instrument Process-flow / LFNP getoetst in Pilot Politie Fryslân (2008), in opdracht van RKC.

Bijlage 1: Overzicht omschrijving vakgebied in Kern van de functie

Domein LEIDING:

Leiding

Leiding draagt bij aan een effectieve en efficiënte organisatie en aan legitimering van politie in de samenleving. Leiding handelt in het perspectief van de politie als totaal. Leiding stuurt op het bereiken van resultaten, bepaalt, beslist en (be)oordeelt aangaande koers en strategie, beleid, doelstellingen, kwaliteit en kwantiteit van producten & diensten, contracten en plannen van aanpak waaronder ten aanzien van werkwijzen, personeel, middelen en financiën en overige randvoorwaardelijke aspecten. Leiding: motiveert, stimuleert en inspireert personeel en stuurt op de ontwikkeling van personeel; monitoort en beoordeelt de kwaliteit van geleverde prestaties/producten en beslist op bijsturing en te nemen maatregelen; is resultaat- en financieel verantwoordelijk voor het organisatierendement.

Leiding vertegenwoordigt de Politie.

Leiding geeft met name uitvoering aan processen in de tak Besturen uit het RBP.

Domein UITVOERING:

Beveiliging

Beveiliging draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde in de samenleving door het uitvoeren van veiligheidsmaatregelen rond – door bevoegd gezag aangewezen – personen, objecten en diensten, in de Rechtbank en cellencomplexen. Beveiliging geeft met name uitvoering aan de processen Handhaven en Arrestantenzorg in de Tak Uitvoeren, en aan de takken Voorbereiden en Verbeteren uit het RBP.

GGP

Gebiedsgebonden Politie (GGP) draagt bij aan de handhaving van de openbare orde en aan veiligheid en leefbaarheid in de samenleving. GGP richt zich op de uitvoering van operationele politietaken, met name ten behoeve van de processen Noodhulp, Toezicht en Handhaven en Opsporen (VVC) uit RBP in de frontlinie van de samenleving.

Informantenrunnen

Informantenrunner draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde (criminaliteitsbestrijding) en openbare orde en aan leefbaarheid en veiligheid in de samenleving door de uitvoeringspraktijk te voorzien van informatie actief vergaard middels (burger)informanten in criminele netwerken en/of (radicale) groeperingen die een negatieve impact hebben op de samenleving.

Informantenrunners geven met name uitvoering aan het proces Verzamelen en verwerken veiligheidsinformatie uit de tak Voorbereiden en aan de processen in tak Verbeteren van het RBP.

Intelligence

Intelligence draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde (criminaliteitsbestrijding) en openbare orde en aan leefbaarheid en veiligheid in de samenleving door de uitvoeringspraktijk te bedienen met actuele relevante informatie en analyses.

Intelligence geeft met name uitvoering aan het proces Verzamelen en verwerken veiligheidsinformatie uit de tak Voorbereiden en aan de tak Verbeteren van het RBP.

Interventie

Interventie draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde in de samenleving (criminaliteitsbestrijding) door op te treden in situaties waarin levensbedreigende omstandigheden tegen derden of de politie dreigen. De Interventie is geoefend in het gebruik van bijzondere technieken en tactieken en kan worden toegerust met bijzondere bewapening.

Interventie geeft met name uitvoering aan het proces handhaven in de tak Uitvoeren en aan de takken Voorbereiden en Verbeteren van het RBP.

Meldkamer

Meldkamer draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde (criminaliteitsbestrijding) en van de openbare orde door intake voor spoedeisende hulp, door regie op en ondersteuning van de inzet van politie en/of hulpdiensten en door eventuele opschaling. Meldkamer geeft met name uitvoering aan de processen Intake en Noodhulp verlenen uit de tak Uitvoeren en aan de takken Voorbereiden en Verbeteren uit het RBP.

Observatie

Observatie draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde (criminaliteitsbestrijding) en openbare orde en aan leefbaarheid en veiligheid in de samenleving door de uitvoeringspraktijk te voorzien van heimelijk vergaarde informatie.

Observatie geeft met name uitvoering aan het proces Verzamelen en verwerken veiligheidsinformatie uit de tak Voorbereiden en aan de processen in de tak Verbeteren van het RBP.

Tactische Opsporing

Tactische Opsporing draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde (criminaliteitsbestrijding) en aan veiligheid in de samenleving door zich te richten op waarheidsvinding door feiten en omstandigheden rond misdrijven te onderzoeken. De uitkomsten kunnen leiden tot identificatie van de verdachten, maar kunnen ook dienen als basis voor vervolgonderzoek, bewijsmiddel of in combinatie met andere methodieken een voorspellende waarde hebben.

Tactische Opsporing geeft met name invulling aan het proces Opsporen in de tak Uitvoeren, en aan de takken Voorbereiden en Verbeteren uit RBP.

Forensische Opsporing

Forensische Opsporing draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde (criminaliteitsbestrijding) en aan veiligheid in de samenleving door de uitvoering van forensisch onderzoek. De uitkomsten geven input aan het tactisch opsporingsonderzoek, dienen als bewijsmiddel of kunnen, in combinatie met andere methodieken, een voorspellende waarde hebben.

Forensische Opsporing geeft met name invulling aan het proces Opsporen in de tak Uitvoeren, en aan de takken Voorbereiden en Verbeteren uit RBP.

Luchtvaart

Luchtvaart draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde (criminaliteitsbestrijding) en openbare orde en aan leefbaarheid en veiligheid in de samenleving door de uitvoeringspraktijk te ondersteunen met hoogwaardige inzet van specifieke vervoersmiddelen met politie-specifieke randapparatuur onder vaak bijzondere omstandigheden en met specifieke doelstellingen, waarbij richtinggevende bepalingen vastgelegd zijn conform Europese regelgeving verwoord in het Basis Operation Manual. Luchtvaart geeft met name uitvoering aan processen in de takken Voorbereiden, Uitvoeren en Verbeteren uit het RBP.

Intake & Service

Intake & Service draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde (criminaliteitsbestrijding) en van de openbare orde, en aan veiligheid en leefbaarheid in de samenleving door de intake van burgerverzoeken te verrichten, inzetverzoeken van collega's te behandelen en service te verlenen door politieke administratieve ondersteuning te verrichten.

Intake & Service geeft met name uitvoering aan het proces Intake uit de tak Uitvoeren en aan de processen in de takken Voorbereiden en Verbeteren uit het RBP.

Operationeel Specialismen

Operationeel Specialismen draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde (criminaliteitsbestrijding) en van de openbare orde, en aan veiligheid en leefbaarheid in de samenleving, door ondersteuning van de uitvoeringspraktijk met oplossingen, door beleidsontwikkeling en beleidsconcretisering vanuit specialisatie, door operationele aansturing van én door deelname aan de uitvoeringspraktijk (domein Uitvoering).

De praktijkinzet(1) vanuit operationeel specialismen kenmerkt zich door analyseren, adviseren, concretiseren, implementeren, monitoren/evalueren en borgen toepassing (beleid). Vanuit praktijkinzet komen producten en diensten tot stand uit analyse & combineren en het op basis daarvan trekken van conclusies, en nemen de vorm aan van informatie, adviezen, procedures, rapportages, protocollen, richtlijnen, (onderzoeks-)plannen, behandelplannen, jaarplannen, (psychologische) rapporten, (juridische) notities, oplossingen en oplossingsrichtingen waarop keuzes en prioriteiten in de uitvoeringspraktijk kunnen worden gebaseerd, etc., maar ook van (proces)begeleiding, coaching/training/uitleg/instructie.

De beleidsinzet(2) vanuit operationeel specialismen kenmerkt zich door monitoring op toepassing beleid, ontwikkeling van werkwijzen, methoden, technieken en instrumenten, van wet- en regelgeving alsmede van beleid, koers & strategie en de implementatie, evaluatie, bijstelling, duurzame beschikbaarheidsstelling en borging daarvan.

Operationeel Specialismen geeft met name uitvoering aan de processen in de takken Besturen, Voorbereiden, Uitvoeren, Ondersteunen en Verbeteren RBP.

Domein ONDERSTEUNING:

Bedrijfsvoeringspecialismen

Bedrijfsvoeringspecialismen draagt bij aan een efficiënte en effectieve organisatie door de bedrijfsvoering en de uitvoeringspraktijk vanuit specialisatie te ondersteunen en door zich proactief en reactief te richten op verbeteringen in de bedrijfsvoering.

De praktijkinzet (1) vanuit bedrijfsvoeringspecialismen kenmerkt zich door analyseren, adviseren, concretiseren, implementeren, monitoren/evalueren en borgen toepassing (beleid). Vanuit praktijkinzet komen producten en diensten tot stand uit analyse & combineren en het op basis daarvan trekken van conclusies, en nemen de vorm aan van informatie, adviezen, procedures, rapportages, protocollen, richtlijnen, (onderzoeks-)plannen, behandelplannen, (financiële) jaarplannen, (psychologische) rapporten, (juridische) notities, oplossingen, etc., maar ook van (proces)begeleiding, coaching/training/uitleg/instructie.

De beleidsinzet (2) vanuit bedrijfsvoeringspecialismen kenmerkt zich door monitoring op toepassing beleid, ontwikkeling van werkwijzen, methoden, technieken en instrumenten, ontwikkeling van wet- en regelgeving alsmede van beleid, koers & strategie en de implementatie, evaluatie, bijstelling, duurzame beschikbaarstelling en borging daarvan.

Bedrijfsvoeringspecialismen geeft met name uitvoering aan processen in de takken Ondersteunen & Verbeteren en aan de takken Besturen & Voorbereiden uit het RBP.

Gespecialiseerde ondersteuning

Gespecialiseerde ondersteuning draagt bij aan een effectieve en efficiënte organisatie door het toepassen van vastgestelde beleidsproducten volgens gestandaardiseerde methoden, technieken en bekende benaderingswijze. Gespecialiseerde ondersteuning geeft uitvoering aan processen in de tak Ondersteuning en de tak Verbeteren uit het RBP.

Administratie en Secretariaat

Administratie en Secretariaat draagt bij aan een effectieve en efficiënte organisatie door de leiding, bedrijfsvoering en uitvoeringspraktijk in staat te stellen hun werkzaamheden uit te voeren met een doelmatige en functionele aanwending van tijd en middelen, verzorgt afspraken, organiseert vergaderingen, maakt verslagen, verstuurt en archiveert deze, bewaakt de voortgang van afgesproken actiepunten en verzorgt correspondentie. Administratie en Secretariaat verzamelt, legt vast, ordent en archiveert bedrijfsgegevens.

Administratie en Secretariaat geeft met name uitvoering aan de processen in de tak Ondersteunen uit het RBP.

Scheepvaart

Scheepvaart draagt bij aan een effectieve en efficiënte organisatie door ondersteuning van met name de uitvoeringspraktijk met hoogwaardige inzet van vaartuigen onder vaak bijzondere omstandigheden en met specifieke doelstellingen. Scheepvaart geeft met name uitvoering aan processen in de takken Voorbereiden, Uitvoeren, Ondersteunen en de tak Verbeteren uit het RBP.

Techniek

Techniek draagt bij aan een effectieve en efficiënte organisatie door de bedrijfsvoering en uitvoeringspraktijk te ondersteunen met het technisch inzetbaar houden van (vervoers)middelen, werktuigen, (ICT-) infrastructures en verbindingen. Techniek geeft uitvoering aan processen in de takken Ondersteunen en Verbeteren uit het RBP.

Huisvesting, Services en Middelen

Huisvesting, Services en Middelen draagt bij aan een effectieve en efficiënte organisatie door de bedrijfsvoering en uitvoeringspraktijk ondersteunende voorzieningen te verschaffen. Huisvesting, Services en Middelen geeft met name uitvoering aan de processen in de tak Ondersteunen uit het RBP.

Onderzoek en Kennisontwikkeling

Onderzoek en Kennisontwikkeling draagt bij aan een efficiënte en effectieve organisatie door zich te richten op het vermeerderen, ontwikkelen en beschikbaar stellen van praktisch (relevante politiekundige) kennis en door versterking van de verbinding tussen theorie, politiepraktijk en politieonderwijs. Onderzoek en Kennisontwikkeling geeft met name uitvoering aan de processen in de takken Verbeteren, Voorbereiden en Besturen uit het RBP.

Docenten

Docenten dragen bij aan een effectieve en efficiënte organisatie door cursisten op te leiden tot competente medewerkers, die daarmee beschikken over politie-specifieke kennis, vaardigheden en gedragskenmerken (competenties), in overeenstemming met de gevraagde deskundigheid in hun (beoogde) functie, voor nu en in de toekomst. Docenten ontwikkelen onderwijspakketten die nauw aansluiten aan de actuele deskundigheidsvereisten in vastgestelde functies van de Nederlandse Politie. Docenten geven met name uitvoering aan het proces Ontwikkelen en Inzetten Personeel uit de tak Ondersteuning en aan de processen in de tak Verbeteren uit het RBP.

Bijlage 2: Het LFNP in breder perspectief

In het kader van de toepassing van het LFNP binnen de Nederlandse politie wordt u geattendeerd op de volgende onderwerpen.

Onder regie van Directie HRM, LFNP/Process-flow en FuWa:

- Opbouwen, onderhouden en regisseren netwerkgebruikers LFNP (Centraal – Eenheden; P&O en Leiding / vakinhoudelijke vertegenwoordigers).
- Organiseren Borging, beheer en dynamisch onderhoud LFNP.
- Organiseren regisseren formele besluitvorming landelijk, ook op onderhoud LFNP.
- Deskundigheidsbevordering LFNP voor gebruikers, onder andere in de vorm van masterclasses
- Deskundigheidsbevordering toepassing instrument Process-flow voor organisatie-inrichting.
- Maatwerk instructiemateriaal, ondermeer door op praktijksituaties toegesneden uitgewerkte voorbeelden (oplossingen).
- Begeleiden implementatie LFNP door toepassing in relatie tot organisatie-inrichting.
- Adviseren bij actuele vraagstukken omtrent organisatie-inrichting en LFNP-functiekeuze.
- Vorm geven aan de optie van 1 centraal punt ten behoeve van behandeling bezwaar/beroep (P-12 / CABF-CAOP).
- De niveau-indicatoren van de functies in het LFNP sluiten aan op de waarderingsindicatoren van het nieuwe waarderingsinstrument Fuwa-Pol LFNP, Editie 2012, waarmee een deugdelijke motivering van de waardering zoveel mogelijk gegarandeerd wordt.

Initiatieven vanuit Directie HRM

Een aantal onderwerpen wordt hieronder nader toegelicht.

Nationale Politie

Bij de ontwikkeling van het LFNP versie 1.0 is zoveel als mogelijk rekening gehouden met het hebben van aansluiting op de (verder) te ontwikkelen organisatie van Nationale Politie. In die zin is het LFNP voor het overwegende deel van de daarin opgenomen functies Nationale Politie-proof.

LFNP =
Nationale Politie -proof

Loopbaanpad van leidinggevenden

Het loopbaanpad van leiding loopt niet, zoals in de oude situatie, van de ene leidinggevende functie naar de andere, maar loopt in het LFNP langs de uitvoeringspraktijk/ bedrijfsvoering en via de specialistenfuncties.

Loopbaanpad van
leidinggevenden

Een lineair loopbaanpad zou niet mogelijk zijn omdat de leidinggevende functies niet stapsgewijs op elkaar aansluiten maar pas ontstaan op niveaus waar andere leidinggevende kwaliteiten worden gevraagd. Een lineair loopbaanpad is ook niet wenselijk omdat de leidinggevende, zoals we hebben gezien, op enige afstand van de praktijk staat maar daar wel voldoende feeling mee dient te hebben om deze op afstand effectief en efficiënt op het behalen van resultaten te regisseren. Het gegeven dat het loopbaanpad van de leidinggevende niet lineair, maar juist ook via de praktijk loopt, mag als kans gelden voor het opdoen van een leidinggevende tussen twee functies in op het opdoen van juist deze feeling.

Sturen op afstand vereist feeling
met en kennis van de praktijk

Het loopbaanpad laat zich op grond van deze uitgangspunten als volgt invullen:

- Het verschil in werkzaamheden tussen Teamchef A en Teamchef B is met name gelegen in het kunnen aansturen van teams bestaande uit functies uit meerdere vakgebieden, en gericht op het oplossen van problemen met toepassing van een variëteit van uitvoeringsvormen en werkwijzen.

Van Teamchef A naar B

Daarnaast beoordeelt de Teamchef B Plannen van Aanpak voor bestaande en nieuwe (veiligheids)problematiek. De functie van Teamchef B vereist een volledige vakvolwassenheid ten aanzien van de problematiek waarop het team zich richt. HBO-werk- en denkniveau is vereist. De vereiste vakvolwassenheid wordt slechts opgebouwd vanuit het functioneren in uitvoerende functies met zaakscoördinatie en regie met wellicht zelfs ook de overstap (inclusief assessment voor HBO-werk- en denkniveau) naar Operationeel of Bedrijfsvoeringspecialist A.

- Het verschil in werkzaamheden tussen Teamchef B en Teamchef C is met name gelegen in het kunnen omgaan met specialisten in het team. Het loopbaanpad dat leidt langs het enige tijd zelf *zijn* van een specialist geeft een goede voorbereiding op deze taakstelling.
- Het verschil in werkzaamheden tussen Teamchef C en Sectorhoofd is met name gelegen in het goed kunnen inschatten wat er van de inzet van specialisten mag worden verwacht, niet alleen ten aanzien van het oplossen van specialistische vragen, maar ook ten aanzien van het implementeren van verbeteringen. Daarnaast moet hij kunnen inschatten of er beleid ontwikkeld moet worden voor de goede werking van de uitvoering. In een loopbaanpad dat leidt langs specialistenfuncties gaat hij zelf aan de slag met beleidsconcretisering- en implementatieproblematiek.
- Het verschil tussen Sectorhoofd en Directeur is met name gelegen in het gaan over beleid. In de functie Operationeel en Bedrijfsvoeringspecialist F formuleert hij de koers en strategie, en krijgt hij de vraagstukken op zijn bord die het korps en de hele politie aangaan.

De stap tussen sectorhoofd en directeur, en die tussen directeur en korpschef is overigens niet telkens twee loonschalen, maar loopt uit over twee loonschalen.

[Van Teamchef B naar C](#)

[Van Teamchef C naar Sectorhoofd](#)

[Van Sectorhoofd naar Directeur](#)

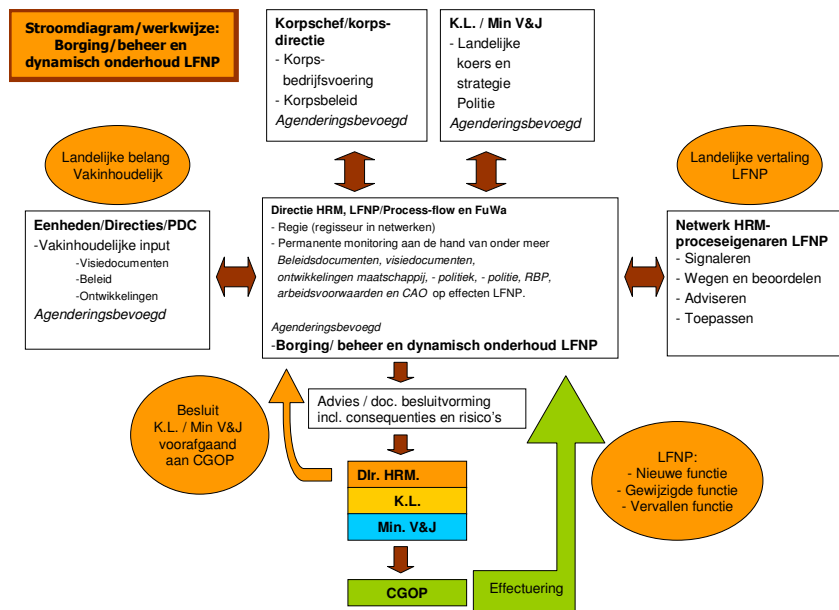
Borging, beheer en dynamisch onderhoud LFNP

Om het LFNP steeds actueel te laten aansluiten op de vereisten als gevolg van onder meer maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen binnen de politieorganisatie zelf, in relatie tot effectief, efficiënt en resultaatgericht presteren, is het plegen van dynamisch onderhoud aan het LFNP noodzakelijk.

Ter voorkoming van onder meer onnodige toename van aantallen functies en het negatief beïnvloeden van opgebouwde consistentie, congruentie en eenduidigheid van het LFNP, geschiedt het onderhoud langs vastgestelde toetsindicatoren.

Bij het plegen van onderhoud aan het LFNP zullen de geldende indicatoren en (CAO) vereisten in acht worden genomen, e.e.a. conform voorlopig Protocol Borging, Beheer en Dynamisch Onderhoud LFNP.

Borging, beheer en dynamisch onderhoud LFNP



Stroomdiagram / werkwijze borging&beheer en dynamisch onderhoud LFNP

Eindbeslissing over voorstellen voor wijzigingen op het LFNP wordt genomen door CGOP

Beslissingsmodel ter zake wijzigingen LFNP

