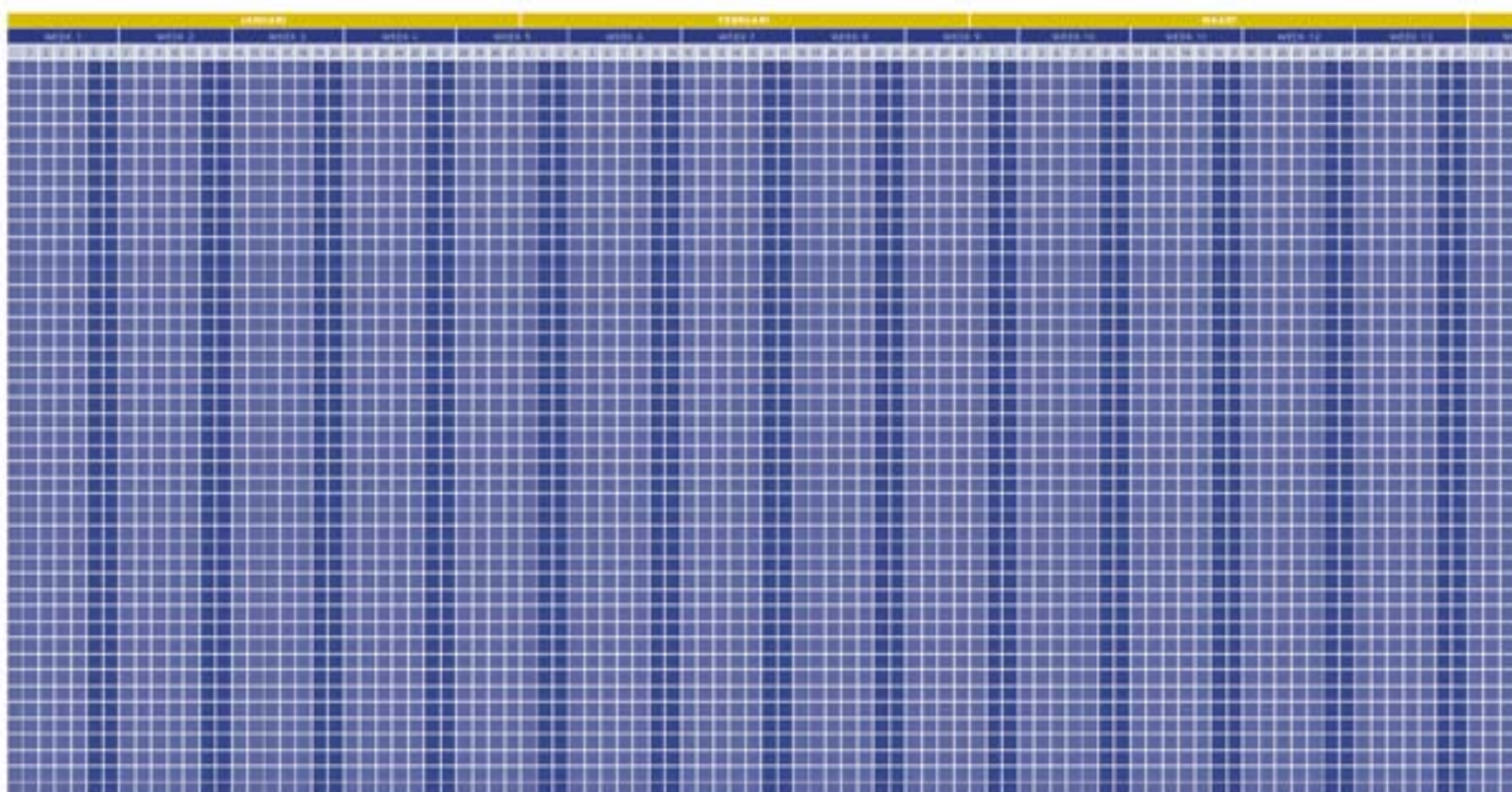


JAARPLANNER



Brochure

Belang van capaciteitsmanagement

De hulp van de politie kan bij nacht en ontij worden ingeroepen. Dat maakt het politiekorps tot een hectische organisatie. Het werk van de politie is omvangrijk en divers. Deels is het werk te voorzien, maar de planning wordt even zo vaak verstoord door gebeurtenissen waarbij een beroep wordt gedaan op de politie. Voor het management brengt dit de vraag met zich mee hoe en wanneer medewerkers moeten worden ingezet om het werk gedaan te krijgen. Tegelijkertijd moet de moderne politieorganisatie rekening houden met de individuele wensen van de medewerker. Capaciteitsmanagement speelt hierbij een belangrijke rol.

Capaciteitsmanagement is gebaseerd op *twee pijlers*:

- *effectief en efficiënt voldoen aan de maatschappelijke vraag;*
- *tevredenheid en gezondheid van medewerkers.*

Capaciteitsmanagement is een lastig vraagstuk.

Het belang ervan is echter groot en er kan nog veel winst worden behaald voor zowel de organisatie als voor de individuele medewerker. De winst voor de organisatie is om met dezelfde capaciteit meer doelen te bereiken. Voorkomen van verstoringen in het rooster leidt daarnaast tot grotere tevredenheid bij de medewerkers.

Project Rust in roosters

Ieder politiekorps worstelt met de problematiek van verstoringen in het rooster. Daarom zijn het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), de korpsen en de vakorganisaties in het kader van het Akkoord Arbeidsvoorwaarden sector Politie 2001-2003 een project capaciteitsmanagement gestart. Doel van dit project was om meer kennis op te doen over het creëren van 'rust in het rooster'. Uitgangspunt hierbij is het vinden van een goede aansluiting tussen werkaanbod en rooster, rekening houdend met de belangen en wensen van medewerkers.

Vijf regiokorpsen (Groningen, Twente, Haaglanden, Brabant-Noord en Midden- en West-Brabant) hebben projecten opgezet. Zij zijn daarbij ondersteund door IVA Tilburg en TNO Arbeid. Deze korpsen hebben enerzijds nieuwe initiatieven gestart, anderzijds is aangesloten bij reeds lopende initiatieven rondom inzetplanning.

In het totale project zijn op deze manier *twee 'lijnen'* te zien:

- *projecten gericht op een ander proces van het plannen en roosteren;*
- *projecten waarin een aantal specifieke maatregelen zijn genomen die kunnen bijdragen tot meer rust in de roosters.*

Deze brochure gaat in op de belangrijkste bevindingen van het project 'rust in roosters'. Het uitgebreide rapport is eveneens beschikbaar. Dat rapport heeft vooral het karakter van een handleiding en bevat tal van nuttige aanknopingspunten om in korpsen met capaciteitsmanagement aan de slag te gaan.

Zie colofon.

Stand van zaken van capaciteitsmanagement bij de politie

Op basis van interviews in een groot aantal korpsen en op basis van de projecten in de vijf geselecteerde korpsen is een aantal *knelpunten* met betrekking tot het proces van plannen en roosteren gesignaleerd. De mate waarin zich knelpunten voordoen kan per korps verschillen.

Doelstellingen worden niet gehaald

Het streven van de politie om meer aandacht te besteden aan moderne vormen van politiezorg, wordt nog onvoldoende vertaald in de inzetplanning. Het gevolg is dat de korpsen nog steeds te veel worden geregeerd door de 'waan van de dag'.

Personeel wordt onvoldoende doelmatig ingezet

Bij het opstellen van roosters wordt niet altijd voldoende rekening gehouden met fluctuaties in het werkaanbod. In veel korpsen komt het nog voor dat er op rustige momenten relatief veel mensen dienst hebben en op drukke momenten te weinig. Dat wil niet direct zeggen dat er leegloop plaatsvindt – er is immers altijd veel werk te doen – maar wel of dezelfde mensen op andere momenten niet effectiever ingezet zouden kunnen worden.

Medewerkers weten niet altijd waar ze aan toe zijn

Het maken van het rooster gaat nu met veel 'onrust' gepaard. Medewerkers kunnen hun wensen wel vaak indienen, maar bestaande plannings moeten regelmatig op het laatste moment worden aangepast om de bezetting rond te kunnen krijgen.

Medewerkers hebben te maken met ongezonde werktijden

De werktijden van medewerkers zijn in veel gevallen niet 'ergonomisch'. Op termijn levert dit forse risico's op voor de gezondheid van medewerkers. Tevens wordt de Arbeidstijdenwet (ATW) regelmatig overtreden.

Er zijn diverse *oorzaken* aan te wijzen waardoor capaciteitsmanagement bij de politie nog onvoldoende uit de verf komt.

Nog onvoldoende inzicht in het werkaanbod

Zowel in kwalitatief als in kwantitatief opzicht is de politie onvoldoende in staat aan te geven wat het werkaanbod is en wanneer zich dat voordoet. Door onduidelijkheid over het werkaanbod, maar ook door onvoldoende zicht op de beschikbare netto capaciteit, is de inzetplanning veelal gebaseerd op de beschikbaarheid van medewerkers. Omdat er bovendien onvoldoende heldere kaders voor de bedrijfsvoering worden aangegeven en er onvoldoende prioriteiten worden gesteld, domineren vaak de wensen van de medewerkers.

Inzetplanning in korpsen (op dit moment vooral uitgevoerd door de planner)

De planner krijgt op dit moment veel vrijheid van de lijnmanager, terwijl planning vooral een taak van het management zelf dient te zijn. Bovendien blijkt dat de planner niet altijd beschikt over voldoende kennis en vaardigheden. Deze situatie leidt ertoe dat roosters vooral vanuit tradities en bestaande vaak inflexibele roostersystematieken worden opgesteld. Lastige afwegingen worden liever vermeden. Feitelijk wordt er veelal 'op krapte' gepland. Bovendien is er onvoldoende aandacht voor gezondheidsaspecten van het roosteren.

Inbreuken op de planning

In de huidige praktijk blijkt de planning regelmatig bloot te staan aan inbreuken zowel van binnen de organisatie als van buitenaf (de waan van de dag). Daarop kan dan veelal alleen worden gereageerd door verschuivingen in de roosters en door medewerkers extra diensten en overuren te laten draaien. Op de achtergrond speelt ook mee dat korpsbreed onvoldoende wordt gecommuniceerd over het nut en de verdiensten van goed capaciteitsmanagement. Leidinggevenden en medewerkers zijn niet gewend elkaar aan te spreken op het halen van resultaten en de daarvoor gewenste inzet van capaciteit.

Planning- en controlcyclus binnen de korpsen wordt steeds opnieuw begonnen, zonder echt te worden afgemaakt

Op dit moment is er maar weinig sprake van het lerend vermogen van de korpsen als het gaat om capaciteitsmanagement. De gebrekkige en onbetrouwbare managementinformatie uit het planning en control systeem (PCS) speelt hierbij een rol. Dat is dan ook een belangrijke reden om PCS te vervangen door het nieuwe Capaciteit Management Systeem (CMS).

Implementeren van capaciteitsmanagement is niet alleen roosteren en plannen, maar het is vooral het veranderen van de werkwijze. Medewerkers dienen hier op te worden aangesproken.

Vormgeven van capaciteitsmanagement

Korpsen maken in het kader van de beleidscyclus verschillende 'producten'. Deze producten hebben in het kader van capaciteitsmanagement zowel betrekking op het te bereiken *resultaat* (regionale jaarplannen, districtsplannen en werkplannen per bureau) als op de beschikbare *arbeidscapaciteit* (roosters en overzichten van de gewerkte tijd).

In de huidige praktijk blijkt dat er veelal onvoldoende onderling verband bestaat tussen resultaat en arbeidscapaciteit. De beleidsplannen worden niet of nauwelijks gekoppeld aan capaciteitsplannen, terwijl de roosters slechts in beperkte mate samenhangen met gemaakte beleidskeuzes. Het ontbreekt aan concrete activiteitenplannen die input leveren voor het rooster. Het eerder genoemde project CMS heeft gesignaleerd dat in veel politiekorpsen een merkwaardige 'sprong' valt te onderkennen. Dat wordt hieronder inzichtelijk gemaakt.

	producten	
procesmodel	product m.b.t. resultaat	product m.b.t. capaciteit
strategische beleidsvorming	regionaal jaarplan	regionaal formatieplan
tactische beleidsvorming	tactisch jaarplan	tactisch capaciteitsplan
operationele beleidsvorming	operationeel werkplan	operationeel capaciteitsplan
operationele planning	vierweeks activiteitenplan	perioderooster
coördinatie	activiteitenplan	dagrooster
registratie	overzicht gerealiseerde acties	overzicht gerealiseerde arbeidstijd

Een belangrijke sleutel voor goed capaciteitsmanagement ligt in het vertalen van het (algemenere) operationeel werkplan naar een periodiek (vierwekelijks) *activiteitenplan* op grond waarvan het rooster gemaakt kan worden. Daarnaast kan meer 'rust' worden gecreëerd door bij het formuleren van het activiteitenplan rekening te houden met mogelijke *verstoringen*. Hiervoor is al aangegeven dat met name het lijnmanagement zijn verantwoordelijkheden moet nemen bij het opstellen van het rooster.

Het activiteitenplan en het rooster hebben ook betekenis voor de dagelijkse *aansturing*. Die sturing kan op twee manieren vorm krijgen: vooraf, via het verdelen van werkzaamheden bij aanvang van de dienst en achteraf, via de verantwoording van de uitgevoerde werkzaamheden, bijvoorbeeld in een 'de-briefing' of verantwoording in PCS/CMS. De cyclus wordt sluitend gemaakt door periodiek de resultaten van het activiteitenplan te *evalueren*.

Naast aandacht voor de organisatie van het proces van plannen en roosteren blijkt ook veel winst te kunnen worden behaald met specifieke, veelal meer organisatorische maatregelen gericht op meer rust in de roosters. In het project 'rust in roosters' zijn verschillende maatregelen uitgetoetst. Volgende pagina geeft een overzicht van deze maatregelen en bijbehorende randvoorwaarden. Deze bieden overigens vaak 'panklare' oplossingen voor iedere organisatie. In de handleiding wordt hierbij uitgebreider stilgestaan.

en het veranderen van de techniek en de structuur van
n van de cultuur. Zowel het management als de

Maatregelen

- 1 _ flexibele inzet van de capaciteit per periode / seizoen.
- 2 _ het oprichten van districtelijke bedrijfsbureaus. Planning per district, coördinatie per team.
- 3 _ regionale coördinatie van de inzetplanning voor met name grote uitvraag.
- 4 _ minimale bezetting surveillance met back-up vanuit de wijk.
- 5 _ prioritering op een laag niveau in combinatie met gebiedsgebonden politiezorg.
- 6 _ het centraal aansturen van de noodhulp en deze spreiden over meer categorieën medewerkers.
- 7 _ herwaardering taken en vrijstellingen van buurt-coördinatoren en andere medewerkers met taakaccent. Doel is het vinden van een betere balans tussen noodhulp en gebiedsgebonden politiezorg.
- 8 _ experiment met een 7-weeks periode rooster.

Randvoorwaarden

- Voorwaarde is het bepalen van 'minimale politiezorg' buiten het drukke seizoen.
Een tweede voorwaarde is het bereiken van consensus over 'min-max' roosters en daarmee samenhangende arbeidsvoorwaarden.
- Krachtige steun van alle partijen voor een top-down benadering. Er wordt minder ploegsgewijs gewerkt, met aandacht voor eigen inbreng en voor het sociale aspect.
- Inzicht in capaciteitsuitvraag door bureau voor groot-schalig optreden.
- Voorwaarde is het vloeibaar maken van de capaciteit in de gebiedsgebonden politiezorg. Bijvoorbeeld door het inroosteren van medewerkers met een back-up taak.
- Nadruk op activiteiten in plaats van op beschikbare capaciteit. Geen afzonderlijk ingeplande noodhulp, wel beschikbaarheid vanuit de wijk.
- Het helder formuleren van de noodhulp; bereidheid van medewerkers om weer in het blauw te gaan.
- Taakverandering vraagt om een geleidelijke, zorgvuldige begeleiding en steun van alle betrokken afdelingen.
- Voldoende ruimte en steun voor de planners om te experimenteren

De invoering van capaciteitsmanagement

Bij de implementatie van capaciteitsmanagement zijn vele actoren betrokken op verschillende niveaus. Het gaat hierbij om de korpsleiding, het lijnmanagement, de OR, de planner en de individuele medewerker. Samen moeten zij een bijdrage leveren aan een gewenste cultuurverandering op het gebied van capaciteitsmanagement. In deze brochure wordt hierbij kort stilgestaan. De handleiding biedt een uitgebreide toelichting op de aanknopingspunten voor alle betrokkenen.

In de eerste plaats is voldoende ambitie op korpsniveau van essentieel belang.

Aanknopingspunten voor leden van de korpsleiding:

- 1 _ stel de vraag, waarom u aandacht wilt besteden aan capaciteitsmanagement.
- 2 _ formuleer een missie en visie over capaciteitsmanagement in uw korps.
- 3 _ vertaal deze in een koers, doelstellingen en een verbeterstrategie.
- 4 _ zet capaciteitsmanagement op de agenda van het driehoeksoverleg.
- 5 _ analyseer het vraagstuk van capaciteitsmanagement.
- 6 _ organiseer de capaciteitsmanagementsfunctie.
- 7 _ laat kengetallen ontwikkelen.

Om capaciteitsmanagement binnen de eenheid (in de meeste gevallen het bureau) te ontwikkelen is de rol van de lijnmanager (in de meeste gevallen de bureau- of unitchef) cruciaal.

Aanknopingspunten voor het lijnmanagement:

- 1 _ stel de vraag, wat u onder 'vraaggericht plannen' verstaat.
- 2 _ beschouw de twee 'pijlers van capaciteitsmanagement' in uw eigen bureau.
- 3 _ beoordeel of roosters aansluiten op het werkaanbod.
- 4 _ analyseer de oorzaken van verstoringen in het rooster.
- 5 _ draag zorg voor aandacht voor capaciteitsmanagement bij leidinggevendenden.
- 6 _ betrek medewerkers bij het opstellen van beleid en het vertalen ervan naar uitvoering.
- 7 _ breng 'flexibiliteit' en 'zekerheid' met elkaar in balans.
- 8 _ creëer voorwaarden voor goede uitvoering.
- 9 _ evalueer de resultaten van capaciteitsmanagement.

De ondernemingsraad heeft een heel eigen rol als het gaat om capaciteitsmanagement.

Aanknopingspunten voor de OR:

- 1 _ formuleer de gewenste eindsituatie met betrekking tot capaciteitsmanagement.
- 2 _ analyseer de huidige situatie en verken wat uw achterban van u verwacht.
- 3 _ formuleer een standpunt over verstoringen in de roosters en overtredingen van wet- en regelgeving.
- 4 _ treed in gesprek met de korpsdirectie over haar ambities en de uwe.

*Het lijnmanagement bij de politie is primair verantwoordelijk voor capaciteitsmanagement.
Dat neemt uiteraard niet weg dat ook planners een belangrijke rol kunnen en moeten spelen.*

Aanknopingspunten voor planners:

- 1 _ stel de vraag wat u onder vraaggericht plannen verstaat.
- 2 _ vraag het management van het bureau, de afdeling of de unit waarvoor u de planning voorbereidt naar een visie op (de twee pijlers van) capaciteitsmanagement.
- 3 _ bespreek met het management van uw bureau, afdeling of de unit welke ondersteuning deze van u verwacht.
- 4 _ ga na of u voldoende toegerust bent om uw werk goed te kunnen doen.
- 5 _ ga voor uzelf na wat de belangrijkste oorzaken zijn van verstoringen van het rooster.
- 6 _ pleeg afstemming met uw collega-planners over zaken die impact hebben voor meerdere bureaus, units of afdelingen.

Ten slotte heeft capaciteitsmanagement uiteraard grote impact op medewerkers.

Aanknopingspunten voor medewerkers:

- 1 _ stel de vraag, waarmee uw eenheid zich vooral zou moeten bezighouden.
- 2 _ bent u op de hoogte van het beleidsplan van uw unit, bureau of afdeling?
- 3 _ beoordeel hoe medewerkers op uw eenheid worden ingezet.
Maakt de eenheid waar u werkt optimaal gebruik van de capaciteit(en) van u en uw collega's?
- 4 _ hoe kijkt u aan tegen 'onrust in het rooster'?
- 5 _ stimuleer bespreking van (de twee pijlers van) capaciteitsmanagement.

Colofon

Tekst

leden werkgroep, IVA Tilburg, TNO Arbeid

Vormgeving

Vorm Vijf Ontwerpteam, Den Haag

Druk

Hofstad druktechniek, Zoetermeer

Uitgave

juli 2002

Handleiding op te vragen bij:

mw. P. Kruikemeijer, tel. 070 - 426 68 60

e-mail peggy.kruikemeijer@minbzk.nl

