

Monitoringscommissie voor de Landelijke Eenheid

Mevr. D. Yeşilgöz-Zegerius
Minister van Justitie en Veiligheid
per e-mail

Datum: 14 juni 2023

Onderwerp: Monitoringsrapportage transitie
van de Landelijke Eenheid

Geachte mevrouw Yeşilgöz-Zegerius,

Inleiding

Begin november 2022 heeft de korpschef het korpstransitieplan voor de Landelijke Eenheid (LE) aan u aangeboden, waarover de monitoringscommissie voor de LE (hierna: de commissie) op uw verzoek een advies heeft uitgebracht. In maart 2023 adviseerde de commissie over de toevoeging op het transitieplan en plannen van aanpak voor de schouw en de splitsing. Hiermee heeft de commissie aan haar eerste taak (adviseren over de kwaliteit en de haalbaarheid van het transitieplan en de daarin opgenomen tijdlijnen) voldaan.

Vanaf eind maart 2023 is de transitie bij de LE officieel van start gegaan. Vanaf dit moment heeft de commissie de taak om de uitvoering van de (transitie)plannen te monitoren en actief contact te houden met de werkvloer van de LE, zodat zicht wordt gehouden op de op de werkvloer zichtbare voortgang en het beeld dat de werkvloer heeft over de transitie. U heeft ons gevraagd om iedere vier maanden een monitoringsrapportage met u te delen. Deze brief bevat de eerste monitoringsrapportage.

Insteek van deze monitoringsrapportage

De transitie is recent formeel van start gegaan. Na een periode van planvorming kon eind maart de uitvoering van de transitie beginnen. Dit betekent dat de commissie enkel de resultaten van een relatief korte periode aan monitoring (+/- twee maanden) kan delen. In de afgelopen weken heeft de commissie desalniettemin veel gesprekken gevoerd binnen de LE. Zo hebben er gesprekken plaatsgevonden met medewerkers, (operationeel) leidinggevenden, diensthoofden, leden van het transitieteam, de OR LE, de politiebonden en de kwartiermakers en eenheidsleiding van de LE. Een deel van de medewerkersgesprekken is op verzoek van – en onder verantwoordelijkheid van – de commissie uitgevoerd door onderzoeksbureau AEF, zodat er in een korte periode een grondig en gedegen beeld kon worden opgehaald van de stand van zaken rondom de transitie.

In deze eerste fase van de transitie heeft de commissie gefocust op enkele hoofdthema's die nu binnen de transitie spelen. Dit zijn a) de algemene stand van zaken van de transitie, b) de stand van zaken van de communicatie over de transitie, c) medewerkersparticipatie binnen de transitie, d) de leiderschapsschouw en e) de stand van zaken rondom de splitsing. Binnen deze thema's heeft de commissie in kaart gebracht welk beeld hierover heerst binnen de LE, wat er volgens medewerkers goed gaat, en wat er beter kan / risico's zijn. Eind mei heeft de commissie de opdrachtbeschrijvingen van de zeven transitielijnen die de politie hanteert ontvangen. Het gaat hierbij om vijf van de zeven opdrachtbeschrijvingen; de andere twee opdrachtbeschrijvingen worden nog opgesteld en zullen in de komende maanden ook gedeeld worden met de commissie. In de zomer zullen we dieper inzoomen op de opdrachtbeschrijvingen en de acties binnen alle transitielijnen. De volgende monitoringsrapportage zal de commissie insteken aan de hand van deze transitielijnen.

De commissie is op dit moment ook samen met de politie bezig met het organiseren en uitzetten van de eerste kwantitatieve meting onder medewerkers. Deze meting staat vanaf donderdag 15 juni uit onder medewerkers. In de volgende rapportage zal ook uitgebreid worden stilgestaan bij de uitkomsten van deze meting.

Algemene stand van zaken transitie

De transitie van de LE is vanaf eind maart gestart. Hiermee start een periode waarin de medewerkers van deze grote organisatie stuk voor stuk in beweging moeten komen richting twee slagvaardige eenheden. Deze beweging zal gefaciliteerd en in goede banen geleid moeten worden door de trekkers van deze transitie. En hier is tijd voor nodig. De ene medewerker is vanaf begin af aan betrokken en is aanwezig bij alle sessies die er binnen de LE worden georganiseerd rondom de transitie, de andere medewerker ziet de transitie nog als een 'ver-van-mijn-bed-show'. Steeds meer medewerkers zullen moeten inzien dat iedere medewerker zelf onderdeel is van deze transitie en er dus voor iedereen iets zal veranderen. De transitie is niet alleen iets van de leiding, maar van de LE als geheel.

In uw Kamerbrief van 24 maart jl. schrijft u dat de transitie een meerjarige, stapsgewijze verandering is en dat de problematieken die er spelen niet van vandaag op morgen zijn opgelost. De commissie onderschrijft dit en ziet dat er ook nu nog organisatorische vraagstukken en (cultuur)problemen binnen de LE bestaan die niet direct binnen een korte periode van transitie weg te nemen zijn. De commissie zal volgen of deze vraagstukken en problemen met de tijd wel beter gesignaleerd, opgepakt en opgelost zullen worden, in het licht van de gewenste organisatie die de LE wil worden.

De politie heeft te maken met een spanningsveld tussen zorgvuldigheid en snelheid

De commissie constateert een complex spanningsveld tussen zorgvuldigheid en haalbaarheid van het proces en de benodigde snelheid binnen het proces. Enerzijds is er tijd nodig om slagkracht op te bouwen en deze complexe transitie zorgvuldig uit te voeren. Dit geldt zowel intern binnen de politie als met andere betrokken partijen. De politie bevindt zich in een krachtenveld van actoren die allemaal hun eigen belangen en uitgangsposities kennen, waar men rekening mee moet houden. Anderzijds bestaat het risico dat de transitie niet snel genoeg op gang komt, waardoor momentum en geloofwaardigheid verloren kan raken. Met name medewerkers zien graag snel verandering en willen weten waar ze aan toe zijn. Hier zal nog een passende balans in gevonden moeten worden. Daarbij is het cruciaal dat alle actoren de LE tijd en ruimte geven om daadwerkelijk tot verandering te kunnen komen. De gekozen (verander)aanpak met twee sporen kost substantieel tijd en zal gepaard gaan met problemen en onrust. Vanzelfsprekend moet er adequaat gereageerd worden op deze problemen en onrust. Het is naar het oordeel van de commissie echter wezenlijk dat de leiding van de LE de komende periode tijd en ruimte kan nemen om de benodigde aandacht aan deze ingewikkelde problemen te geven, zonder daadkracht en tempo te verliezen.

De commissie constateerde in haar brief in maart 2023 dat er nog enkele aandachtspunten waren voor de start van de transitie, met name met betrekking tot communicatie en medewerkersparticipatie. De commissie ziet dat er inmiddels hard wordt gewerkt om zichtbare stappen in de goede richting te zetten. Dat betekent niet dat alle aandachtspunten zijn verdwenen. Op basis van de gevoerde gesprekken constateert de commissie het volgende:

- **De communicatie rondom de transitie is verbeterd, maar bereikt nog niet iedereen**

De commissie heeft in de afgelopen periode aangegeven dat de communicatie richting medewerkers het grootste aandachtspunt zou zijn tijdens de uitvoering van de transitie. Nog niet alle medewerkers waren begin maart goed op de hoogte van de stand van zaken en insteek van de transitie. Ook zou voor medewerkers duidelijker moeten worden gemaakt wanneer er ruimte is voor participatie en wanneer zij alleen worden geïnformeerd.

De commissie ziet dat er vanuit het transitieteam van de LE stappen zijn gezet om communicatie te professionaliseren en te intensiveren. Ook medewerkers geven aan dat ze steeds beter weten waar de informatie te vinden is. Toch zijn er blijvende aandachtspunten met betrekking tot communicatie, die de politie zelf ook inziet. De commissie constateert ten eerste dat een deel van de medewerkers de communicatie nog te vaag en afstandelijk vindt. Ook ervaren ze het nog veel als 'zenden', en nog te weinig als een dialoog. Samen zorgt dit voor het risico dat medewerkers steeds minder bereid zijn om de beschikbare informatie te lezen en te volgen. Medewerkers willen graag samen het gesprek aangaan, en denken dat de dialoog nodig is om de opgaves te doorleven en medewerkers aan te sporen om zelf mee te denken. Dit moet nog meer versterkt worden, ook binnen teams. De politie zal dit onder andere doen door per dienst communicatie op maat te organiseren.

- **De gestarte leiderschapsschouw is spannend; medewerkers hebben daarom behoefte aan duidelijkheid over de uitkomsten en consequenties daarvan**

In de afgelopen weken is de leiderschapsschouw van start gegaan. De schouw is noodzakelijk voor de beweging richting meer toegesneden leiderschap en de juiste (karakter)eigenschappen van leidinggevend. Tegelijkertijd voorspelde de commissie in maart al dat het een spannend proces zou worden voor de zittende leidinggevend en dat het onderwerp vanzelfsprekend onrust met zich mee zou brengen. Deze spanning werd bevestigd in de gesprekken die de commissie nu heeft gevoerd.

Uit de gesprekken blijkt dat medewerkers over het algemeen achter het idee van een schouw staan; zij herkennen zich in het 'waarom'. Wel zijn zowel de gesproken medewerkers als leidinggevend ook kritisch op de invulling van de schouw. Zo zijn medewerkers nog niet allemaal overtuigd dat het met de schouw lukt om de werkomgeving daadwerkelijk te verbeteren. Deze twijfel komt mede doordat er op de werkvloer nog onduidelijkheden en onzekerheden bestaan over de consequenties van de schouw. Ook voor leidinggevend is het onvoldoende duidelijk wat er gebeurt als zij of collega's niet door de schouw komen, bijvoorbeeld over welke ruimte er voor ontwikkeling, doorstroom of uitstroom er voor hen zal zijn.

Eerder heeft de commissie vernomen dat de LE voornemens is een mobiliteitstafel in te richten om leidinggevend waar nodig te helpen met het kiezen van een andere invulling van hun loopbaan. Op basis van verschillende gesprekken constateert de commissie echter dat de precieze taken, inrichting en mandaten van deze mobiliteitstafel nog onduidelijk zijn. De commissie ziet dat het op korte termijn verschaffen van duidelijkheid over de mobiliteitstafel nodig is om het vertrouwen van medewerkers in de schouw te vergroten.

Met betrekking tot de schouw concludeert de commissie dat de onduidelijkheid en onrust waarmee de schouw gepaard gaat, het vertrouwen in de schouw bij een groep medewerkers en leidinggevend doet afnemen. Het is daarom nodig dat de consequenties van de schouw – inclusief eventuele ruimte voor ontwikkeling en begeleiding naar een alternatieve functie – duidelijker uitgesproken en intensiever besproken worden met medewerkers. Daarnaast wijst de commissie erop dat het essentieel is om het proces rondom de schouw niet te laten vertragen, maar zichtbaar voortgang te blijven boeken en daar ook de medewerkers goed in mee te nemen. Dit verkleint het risico dat het vertrouwen in de schouw uiteindelijk verloren gaat.

- **Medewerkersparticipatie is nog niet genoeg geordend, gestructureerd en ingeregeld**

De commissie ziet medewerkersparticipatie als de basis van deze transitie. In eerdere brieven hebben we aangegeven dat het nodig is om per opgave binnen de transitie concreet inzichtelijk te maken hoe medewerkersparticipatie wordt vormgegeven en dit te communiceren met de medewerkers zelf. Dit houdt ook in dat het voor medewerkers inzichtelijk gemaakt dient te worden wanneer, waarover en hoe zij over de verschillende transitieopgaven geïnformeerd worden en waarop zij kunnen participeren.

De commissie ziet dat er de afgelopen tijd op een aantal opgaves participatiemogelijkheden zijn georganiseerd. Ook is de insteek van de politie dat de bestaande klankbordgroepen in de verschillende diensten gaan dienen als een participatiemogelijkheid voor deze transitie. Er is inmiddels binnen de politie inzicht gekregen in hoe de klankbordgroepen per dienst zijn ingericht. Uit de gesprekken blijkt dat er binnen de LE een groep medewerkers is die via de verschillende participatiemogelijkheden hun best doet om betrokken te zijn bij de transitie. Deze medewerkers gaan bijvoorbeeld naar participatiesessies rondom het leiderschapsprofiel, melden zich voor de schouwtafels, zitten in een klankbordgroep voor de transitie in de dienst en/of komen naar monitoringsgesprekken. Dit laat zien dat, hoewel de transitie door velen wordt ervaren als complex en langdurig, er zeker medewerkers zijn die geloven in de transitie als middel naar een verbeterde werkomgeving.

Uit de gesprekken blijkt echter dat er op het gebied van medewerkersparticipatie nog risico's zijn. Zo is er nog geen overzicht voor medewerkers van manieren om te participeren, is er geen gecommuniceerde planning voor bijeenkomsten voor de rest van 2023, en ontbreekt het aan duidelijkheid over de wijze waarop de input vanuit medewerkers wordt meegenomen in de besluitvorming. Dit alles wijst erop dat de betrokkenheid van medewerkers nog zeer afhankelijk is van de persoonlijke betrokkenheid en mindset van de medewerkers en hun leidinggevenden zelf. De commissie ziet dat er stappen zijn gezet om medewerkersparticipatie steeds meer onderdeel te maken van de werkwijze van de politie, maar constateert dat dit nog niet gestructureerd en integraal is ingericht. Dit is volgens de commissie essentieel om de transitie op een grotere schaal in beweging te krijgen en de verwachtingen van medewerkers goed te kunnen managen. Wanneer communicatie en medewerkersparticipatie beter is ingericht kan er ook meer gevraagd worden van de medewerker zelf, en kan goed medewerkerschap dus ook een betekenisvolle invulling en rol in de transitie krijgen.

- **De aansturing en focus voor de transitie wordt bemoeilijkt door de afwezigheid van externe expertise en door de benodigde aandacht voor de going concern**

Op dit moment is de eenheidsleiding van de LE (inclusief de kwartiermakers van de nieuwe eenheden) zowel met de going concern, als met alle aspecten van de transitie bezig. Zij worden met betrekking tot de transitie ondersteund door een transitieteam. De commissie ziet dat er voor deze transitie – in het bijzonder bij het vormgeven van het veranderproces en bij het realiseren van de gewenste cultuuromslag – veel lastige opgaves moeten worden uitgedacht en uitgewerkt. Bovendien gaat een transitie logischerwijs gepaard met onrust en zijn er nog bestaande problematieken die niet direct zijn opgelost. Als laatste ziet de commissie dat de leiding rekening moet houden met alle afzonderlijke belangen en uitgangspunten van verschillende (externe) betrokkenen. Om met al deze aspecten passend om te gaan is er tijd, aandacht en expertise nodig. De commissie heeft eerder al geconstateerd dat het niet realistisch is om dit allemaal te vragen van de huidige eenheidsleiding.

In uw Kamerbrief van 23 maart jl. gaf u aan dat u ook een risico ziet in dat de (strategische) leiding de aandacht moet verdelen tussen de transitie het dagelijkse operationele werk. De commissie constateert op basis van de gesprekken dat dit risico groot is. Vanwege de benodigde, formele procedures voor het aantrekken van een externe partij voor de versterking van de programmamanagement-organisatie (PMO), en de late start daarmee, is er niet voldoende externe expertise in huis die de politie kan bijstaan bij de transitie. Dit duurt naar verwachting nog enkele weken. Daarna zal de zomerperiode nodig zijn om ervoor te zorgen dat de externe PMO-expertise volledig is ingewerkt. De commissie ziet het zo snel mogelijk organiseren van deze externe expertise als essentieel voor het slagen van de transitie.

Ook verwacht de commissie dat het bovengenoemde risico groter wordt als de huidige eenheidsleiding niet versneld versterkt wordt. Met andere woorden: de commissie is van mening dat het versnellen van de aanpassingen in besturing en leiding van de twee nieuwe landelijke

eenheden noodzakelijk is, omdat er simpelweg meer capaciteit nodig is om zowel de focus en voortgang op de going concern als op de transitie te behouden.

- **Om het herontwerpen van de twee nieuwe eenheden goed te laten verlopen, zal er eerst een aantal randvoorwaarden geborgd moeten worden**

Als laatste ziet de commissie een grote wens bij medewerkers om vanuit de inhoud van het werk vorm te geven aan de twee nieuwe landelijke eenheden. Medewerkers geven in onze gesprekken aan dat voor hen de focus nog veel op de 'administratieve knip' van de splitsing ligt, en te weinig op het vormgeven van de nieuwe eenheden. Gezien de gekozen aanpak en het gekozen tijdspad is dit onontkoombaar, omdat er gekozen is voor een 'as is' splitsing, gevolgd door een fase van doorontwikkeling en herontwerp. Aan iedere aanpak zitten voor- en nadelen en het is simpelweg niet mogelijk om alles tegelijkertijd te doen.

Toch is het voor medewerkers nog niet duidelijk hoe er (eventueel later) gewerkt zal worden aan het onderliggende doel van de splitsing en wanneer en hoe ze dan wél aan de slag mogen met het meedenken over de twee nieuwe eenheden, vanuit de inhoud van hun vak. Hier ligt dus een noodzaak om een helder overzicht te creëren van de langere termijnplanning per opgave en hier beter over te communiceren richting medewerkers. Zoals eerder aangegeven, is er een risico dat het gebrek aan duidelijkheid over de planning en focus en aandacht voor alle verschillende inrichtingsvraagstukken ervoor zorgt dat er in delen van de LE zonder heldere kaders wordt gewerkt aan plannen voor herontwerp of dat medewerkers hun welwillendheid om mee te denken verliezen. Deze kaders en plannen zullen dus eerst moeten worden opgesteld, en er moet een werkende en slagvaardige werkwijze ontwikkeld worden voor de herontwerp-fase.

Tot slot

Alles overziend constateert de commissie dat er hard gewerkt wordt aan de transitie. Dat is onder andere te merken aan de stap voor stap verbeterde communicatie. De commissie wil daarbij benadrukken dat de transitie een proces van lange adem is. Desalniettemin ziet de commissie dat het ingewikkeld is om de balans te houden tussen zorgvuldigheid en snelheid van de transitie. Dit gaat gepaard met aanzienlijke risico's voor de voortgang van de transitie, zoals onduidelijkheid over de consequenties van de schouw en geen gestructureerde en geborgde medewerkersparticipatie.

De genoemde risico's in deze rapportage moeten volgens de commissie in de komende maanden gemitigeerd worden, omdat zij essentieel zijn voor de voortgang en het draagvlak voor de transitie. Naar inzicht van de commissie is het in ieder geval noodzakelijk dat er op korte termijn externe expertise voor de PMO aan de slag gaat en een verstevigde eenheidsleiding wordt aangesteld, om de transitie op een kundige manier in goede banen te leiden. Dit zorgt er ook voor dat de going concern niet gaat lijden onder de transitie of vice versa, en het voor de trekkers van deze transitie beter mogelijk is om alle ballen hoog te houden. Daarnaast zou medewerkersparticipatie op korte termijn geïntensiveerd en verstevigd moeten worden in de verschillende diensten van de LE. Door dit te doen, wordt er een steviger fundament onder de transitie gelegd en zal het proces sneller van de grond kunnen komen. Pas dan kan er gedoseerd en beheerst met het (her)ontwerp van de twee nieuwe eenheden begonnen worden. De commissie blijft de ontwikkelingen en deze risico's volgen, en zal na de zomer een volgende monitoringsrapportage naar u toesturen.

Hoogachtend,

Mr. B.B. Schneiders

Voorzitter monitoringscommissie voor de Landelijke Eenheid