

# Ontwerpplan Nationale politie: de kloof tussen praat en daad

**Henk ten Berg** is trainer/coach en beleidsmedewerker HRM bij de Politie Friesland.

**Ger Knol** is brigadier van politie bij de Politie Friesland, lid van de werkgroep verbeteren en vernieuwen van de voorziening VPP en werkzaam vanuit politiebureau Joure.

**Renate Werkman** is organisatiepsycholoog en veranderekundige en gepromoveerd aan de afdeling Politicologie van de Universiteit van Amsterdam.

*De plannen van demissionair minister Opstelten voor de Nationale Politie bevatten zinvolle doelen en intenties. Maar discrepanties tussen die doelen en de uitvoeringsplannen frustreren een werkelijk effectieve Nationale Politie die de grote problemen waar de maatschappij het meest last van heeft – overlast en kleine criminaliteit – weet op te lossen. Waar knelt het en wat is er nodig is om te komen tot een werkelijk succesvolle Nationale Politie?*

**A**pril 2011, een poging tot inbraak in een middelgrote stad. Een grote etalageruit in een winkelcentrum aan diggelen, het zoveelste incident. Na twee meldingen wordt de aangever afgebeeld met de mededeling dat de politie even geen tijd heeft en dat 'hij maar een afspraak moet maken om aangifte te komen doen'. De volgende dag, de telefoon wordt niet opgenomen en een blikken stem zegt: 'Blijft u aan de lijn.' Het is een praktijkvoorbeeld door de ogen van een burger, zoals er meer zijn. Zorgelijke verhalen bijvoorbeeld rond overlastmeldingen: veel gemeenten worstelen steeds meer met overlast veroorzakende jeugdgroepen en het risico dat ze vervallen tot criminele jeugdgroepen. Niet alleen de buurt is bang, maar ook politieagenten zelf krijgen steeds meer te maken met agressie. Wijkagenten en hun collega's uit de BPZ staan er vaak alleen voor en voelen zich te weinig gesteund. Er wordt vaak repressief, reactief en te laat ingegrepen, met als gevolg dat groepen kunnen doorgroeien tot jeugdbendes. Zo'n 80 procent van alle meldingen die bij de politie binnenkomen betreft de leefbaarheid, terwijl leefbaarheid niet tot de kerntaken van de politie behoort. Er is iets mis in de Nederlandse politieorganisatie. Het is echter de vraag of de Nationale Politie de verandering gaat brengen die werkelijk nodig is. Sterker, de plannen rond de Nationale Politie lijken de nodige veranderingen in het primaire werkproces eerder te gaan frustreren. Zulke veranderingen zijn bijvoorbeeld de ontwikkeling van een meer integrale, wijkgerichte aanpak met de nodige aandacht voor preventie – de 'voorkant' van het veiligheidsproces – en een betere interne informatievoorziening en aansturing.

De 'praat' van de Nationale Politie brengt die nodige veranderingen overigens wél: de minister beoogt lokaal verankerde netwerk-wijkagenten, ondersteund door robuuste teams in een efficiënte, professionele, lerende organisatie die zich via een gedeconcentreerde informatieorganisatie optimaal laat voeden door ontwikkelingen in buurten en wijken – om de doelen maar even kernachtig samen te vatten. Maar de overige plannen druisen hier volstrekt tegenin en zullen negatieve consequenties hebben voor de

toegang van de burger tot de politie en voor een contextgedreven, wijkgerichte aanpak: een discrepantie tussen de 'praat' en de 'daad', ofwel tussen de beleden doelen en het daadwerkelijke handelen, die neigt naar symboolpolitiek.

## De vijf belangrijkste discrepanties in de plannen rond de Nationale Politie

1. Beleden wordt een contextgedreven aanpak op basis van gedeconcentreerde informatievoorziening, maar de gehele veiligheidsketen dreigt te worden aangestuurd door één minister, die de nadruk legt op opsporing, justitie en repressie en daarmee op symptoombestrijding en reactief handelen. Er blijft weinig ruimte over voor pro-actief en preventief handelen in de wijk, waar de oorsprong van de problemen ligt.
2. Beleden wordt een wijkgerichte aanpak, maar centralisatie en opschaling van politiediensten en BPZ maken de afstand tot de wijk juist groter. Daardoor zal de Nationale Politie minder grip krijgen op overlast en criminaliteit in de wijk.
3. Beleden wordt een contextgedreven aanpak, maar centrale sturing op basis van 'verkiezingsritmiek' leidt tot sturing op basis van de politieke 'waan van de dag'. Dat betekent minder tijd en capaciteit voor overlast en criminaliteit in de wijk.
4. De professionaliteit van de politie moet omhoog, maar in de randvoorwaarden daarvoor wordt niet voorzien. Sterker: de minister wil standaardisering van werkprocessen en eenheid in werkwijze, en dat in een dynamische en onvoorspelbare omgeving die per gebied anders is. Gevolg: minder grip op geweld, en op overlast en criminaliteit in de wijk.
5. Hoofdstuk 7 van het ontwerpplan rept over het belang van participatie van medewerkers in beleidsvorming en -evaluatie. Niettemin is het ontwerpplan een eenzijdig en top-down ontwikkelde blauwdruk, die grote gevolgen zal hebben voor de aansturing, het werkproces en de prioritering van de politie. Noch de politiek noch de politietop stelt zich hiertegen te weer en politiemensen uiten hun zorgen over de plannen uit angst alleen anoniem. In het navolgende werken wij deze discrepanties verder uit.





Waar komen straks nog de andere perspectieven vandaan in een situatie waarin één minister de verantwoordelijkheid draagt voor politie, openbaar ministerie, alle bijzondere opsporingsambtenaren, beheer van de rechterlijke macht, TBS en gevangeniswezen?

### 1. Eenzijdige aansturing van de gehele veiligheidsketen resulteert in symptoombestrijding

De rol van Binnenlandse Zaken in de veiligheidsketen, waarin gemeenten waren vertegenwoordigd, lijkt volledig overgenomen door het ministerie van Veiligheid en Justitie. Burgemeesters krijgen via de burgemeester van de grootste (sterkste) gemeente binnen een team nauwelijks nog invloed op politiebeleid en operationele vraagstukken (vgl. Van Dinten 2011). Een griezelige situatie, want waar komen straks nog de andere perspectieven vandaan in een situatie waarin één minister de verantwoordelijkheid draagt voor politie, openbaar ministerie, alle bijzondere opsporingsambtenaren, beheer van de rechterlijke macht, TBS en gevangeniswezen? De discussie over de Nationale Politie wordt overheerst door het thema opsporing en de invloed van het OM op de prioritering bij de politie is groot (zie brochure 'Werken aan een veilige en rechtvaardige samenleving', ministerie van Veiligheid en Justitie). Daarmee is het risico groot dat er een justitiële politieorganisatie ontstaat met een eenzijdige focus op de *achterkant* van het veiligheidsproces, leidend tot symptoombestrijding en reactief, repressief optreden. Veel winst is juist te behalen aan de *voorkant*: bij het doorgroeien van overlast en kleine criminaliteit in de wijk naar bendevoering en roofovervallen en aangrijpen daarop middels een werkelijk contextgedreven, wijkgerichte aanpak (vgl. Van Dinten 2011) die óók de veiligheidsketen includeert en vooral óók *preventief* is. Dat vraagt om een interne sturing die hierop is aangepast.

### 2. Opschaling geeft minder grip op overlast in de wijk

Het ontwerpplan beoogt de basispolitiezorg op te schalen naar grotere 'robuuste basisteams' en de ondersteunende diensten te centraliseren in een politiedienstencentrum. Daardoor wordt de afstand tot de wijk juist groter en een wijkgerichte netwerkbenadering lastiger. Voor ondersteunende afdelingen zoals HRM wordt het moeilijk om de BPZ nog lokaal te ondersteunen in het ontwikkelen van een effectieve werkwijze voor omgaan met wijkproblematiek. Opschaling en bezuinigingen op het politieservicecentrum hebben eveneens gevolgen (gehad) voor de toegang van burgers tot de politie. De mensen die in het centrum werken, hebben onvoldoende zicht op en kennis van het politiewerk, maar het centrum is wél de levensader naar de politie. Door dit alles krijgt de politie minder grip op overlast en criminaliteit in de wijk.

### 3. Centrale sturing naar politieke 'waan van de dag' ondermijnt tijd en capaciteit voor overlast in de wijk

Met een centrale sturing vanuit één ministerie en één minister, samenvoeging van lokale en door de minister vastgestelde landelijke beleidsdoelstellingen en prioriteiten op basis van 'verkiezingsritmiek' zoals het ontwerpplan propageert, worden niet veiligheidsvragen in de wijk, maar de politieke waan van de dag leidend voor de prioritering van politiewerk. Nu al gebeurt dit, denk bijvoorbeeld aan de



## » NP is een in Den Haag bedachte blauwdruk. In de politieregio's blijft het opvallend stil

500 fulltime 'animal cops' waarom de politiek vroeg. Veel te veel capaciteit voor te weinig situaties. Andere voorbeelden zijn 'het offensief tegen motorbendes', het boerkaverbod, digitale opsporing en kinderporno, de handhaving van de drugspas, en beslissingsbevoegdheid over politie-inzet bij de uitzetting van vreemdelingen. Er komen geen mensen bij, dus de inzet die gepaard gaat met deze politieke stokpaardjes, gaat ten koste van het werk in de wijk en van de problematiek in de wijk – waar de meerderheid van de meldingen vandaan komt (vgl. Politie Veiligheids Monitor).

### 4. Gebrek aan aandacht voor professionalisering ondermijnt grip op wijkproblematiek

Het ontwerpplan Nationale Politie benadrukt het belang van professionaliteit en ruimte voor medewerkers, van meer eigen verantwoordelijkheid en handelingsruimte. Om te komen tot een professionele, lokaal verankerde politieorganisatie die samen met partners in netwerken werkt aan verbetering van lokale veiligheidsvragen, zal de dienstverlening in de wijk veel beter moeten (Inrichtingsplan Blauw Goud in Balans, 2008). Maar het ontwerpplan voorziet niet in de capaciteit noch in de ondersteuning die nodig is om zo'n verbeterslag te realiseren. Sterker, de ondersteunende diensten die hierin een rol zouden kunnen spelen, zoals HRM, worden gecentraliseerd in een grote bezuinigingsoperatie, waardoor zij minder zicht hebben op de lokale vragen en behoeften van de wijkagent. De bezuinigingen gaan we over een aantal jaren ook merken in termen van krimp in de BPZ, en dat schreeuwt om aandacht voor de capaciteiten en kwalificaties in de teams die nodig zijn voor een wijkgerichte aanpak. Maar er lijkt meer aandacht voor een krachtiger ogend uniform dan voor degene die *in* dat uniform zit. Dit alles ondermijnt de grip van de politie op de problemen in de wijk nog verder.

Tegelijkertijd schrijft het ontwerpplan een nieuwe cultuur, een nieuwe stijl van leidinggeven, een nieuwe organisatie-inrichting en 'robuuste' eenheden voor die overal gelijk zijn, en wenst de minister standaardisering van processen en eenheid in werkwijze. Het plan spreekt enerzijds over 'ter verantwoording roepen bij fouten', maar anderzijds moet er

ook worden geleerd en moet de politieorganisatie 'professioneel' worden. Flexibel en professioneel omgaan met complexiteit en een veranderlijke omgeving gaat niet als alles is voorgeschreven en gestandaardiseerd. En leren gaat niet als je geen fouten mag maken.

### 5. Politietop en politiek laten het gebeuren

Hoewel het ontwerpplan spreekt van participatie van medewerkers in beleidsaangelegenheden, is de Nationale Politie een in Den Haag bedachte blauwdruk. In de politieregio's zelf blijft het boven de oppervlakte verrassend stil rond het plan: de door de minister gepropageerde centralisatie en de stoelendans die dat met zich mee gaat brengen, lijkt een kritische groep leidinggevend te motiveren vooral het hoofd niet boven het maaiveld uit te steken. Kritiek wordt anoniem geuit uit angst voor represailles (zie NRC, 18 februari). Maar het kan toch niet zo zijn dat zich een reorganisatie van historische proporties voltrekt met alle gevolgen voor de aansturing, het werkproces en de prioritering van de politie van dien, terwijl de politieorganisatie aan de kant staat en toekijkt? Dat vrijwel niemand vanuit politiek noch politietop zich teweerstelt? En dat goede politiemensen uit angst hun ervaringen, observaties en verbetervoorstellen niet inbrengen? Hoe kwalificeert dat als participatie?

### De kloof overbrugd

De vraag is nu: hoe overbruggen we de kloof tussen praat en daad? Hoe creëren we een balans tussen centraal en decentraal, tussen nationaal en wijk, tussen juridisch en politieel en tussen repressie en preventie? En hoe realiseren we een werkelijk wijk- en netwerkgerichte professionele en lerende organisatie? Een vijftal oplossingsrichtingen:

### 1. Een integrale aanpak, die preventie en repressie combineert

Gedrag van probleemgroepen laat zich niet wijzigen met repressie alleen. Wanneer we lokaal niet tot verandering komen, zal het probleem ook niet duurzaam veranderen. Het probleem van verdovende middelen zal bijvoorbeeld niet wijzigen wanneer de markt niet verandert. Alleen door centraal en decentraal niveau te verbinden kan een Nationale Politie werkelijk effectief zijn. Dat vraagt om bundeling en uitwisseling van kennis in discipline-overstijgende processen, samenwerking tussen disciplines en een flexibele netwerkstructuur, die aansluit op de complexiteit en dynamiek in de samenleving (vgl. Verschuur, 2008). Pogingen tot gedragsverandering zijn alleen effectief wanneer daarbij meerdere strategieën worden gecombineerd in een integrale *multi-actor*-, *multi-method*-, *multi-level*- en *multi-facet*-benadering die het centrale (probleem) en lokale (context waarbinnen het probleem ontstaat) niveau met elkaar verbindt. Geïnformeerd researchwerk bijvoorbeeld vraagt om samenwerking en afstemming met een BPZ die op haar beurt is ingebed in en samenwerkt met partnerinstellingen met toegang tot en zicht op lokale ontwikkelingen, zoals bijvoor-





Er lijkt meer aandacht voor een krachtiger ogend uniform dan voor de degene die zich daarin beweegt.

beeld in het concept 'Wijkteam op Maat' waarmee door de politie Friesland is geëxperimenteerd en dat zich laat inspireren door *community policing*. In zo'n integrale benadering worden repressie en preventie gecombineerd. Met het oog op opsporing geven heterdaadsituaties bijvoorbeeld de grootste pakkans, en de kans op heterdaad wordt vergroot door lokale wijkteams. Dat geldt zeker in deze tijd, waarin de aangiftebereidheid erg laag is. Lokale wijkteams op hun beurt helpen om te komen tot meer verbinding in de wijk en meer en betere informatie, hetgeen de pakkans verder zal vergroten.

## 2. Centraal wat kan, decentraal wat moet

Opschaling en centralisatie gaan bureaucratie en traagheid niet tegen. In 1975 concludeerde de op verzoek van BiZa opgerichte Projectgroep Organisatiestructuren (POS) dat 'een gecentraliseerde hiërarchie, concentratie van besluitvorming in de top, specialisatie en standaardprocedures voor de vervulling van activiteiten' had geleid tot 'een weinig doorzichtige bureaucratische politieorganisatie' (Treur, 1998). Kastelein constateerde in 1990 dat verwevenheid van gebieden, een grote omvang, diversiteit en dynamiek en mondigedoelgroepen de kans kleiner maken dat een hiërarchisch gestuurde en functioneel beheerste organisatie effectief is. Echter, volledige decentralisatie kent weer andere keerzijden zoals fractionering. We komen pas uit de paradox van doorgaande afwisseling van centrale en decentrale sturingsfilosofieën als we beseffen dat het gaat om een *herverdeling van uiteenlopende stuur- en regelactiviteiten, zoals strategische, tactische en operationele* (Treur, 1998: 37, 38). Dat betekent differentiëren naar doelstelling. In ons perspectief zou het motto voor de Nationale Politie dan ook moeten zijn: *centraal wat kán, decentraal wat móet*. En decentralisatie *moet*, wil een wijkaanpak kans maken om effectief te zijn. Via een

nauwe verbinding met de wijk in de vorm van een team waarvan burgers, lokale overheid en externe partners deel uitmaken en waarin ook de veiligheidsketen is geïncludeerd in een decentrale werkwijze. Op deze manier kan de verbinding worden gelegd tussen de ontwikkelingen 'buiten' en het handelen 'binnen', in de (gehele) veiligheidsketen. Een professionele en naar buiten gerichte politieorganisatie als onderdeel van deze keten vertaalt informatie uit dit proces in directe interactie met gemeentelijke bestuurders naar beleidsvoorstellen en acties. Deze voeden vervolgens via de driehoeksoverleggen de bewaking van het grotere geheel door de top. Daarbij ligt de maatstaf voor succes aan de *buitenkant*, bij de maatschappij. De vraag daarbij is: doen we de dingen die er werkelijk toe doen en doen we ze goed (vgl. Platform Proeftuinen Contextgedreven Politie).

## 3. Politieke prioriteiten kritisch bekijken en landelijke doelstellingen efficiënt inbedden

In de toedeling van capaciteit aan (project)groepen die met op landelijk niveau geformuleerde doelstellingen aan de slag gaan, moeten we er voor waken dat politieke prioriteiten het werk in wijken en buurten gaan verstoren. Nodig is om kritisch te zijn op uit de politiek afkomstige ononderbouwde doelstellingen en deze eerst af te wegen tegen andere (decentrale) prioriteiten, lopende projecten en beschikbare capaciteit. Bovendien is het raadzaam om te zoeken naar creatieve oplossingen en de ambitie van samenwerken met partners in netwerken daadwerkelijk in de praktijk te gaan brengen, bijvoorbeeld bij de dierenpolitie. Dat betekent niet lukraak capaciteit aan het primaire proces onttrekken, maar eerst onderzoeken wie er lokaal al bezig is met dierenleed, samen nadenken over een zinvolle samenwerking die qua capaciteit en procedureel handig is,



en vooral voorkomen dat je elkaar in de weg zit en dingen dubbel doet. Ten slotte bij landelijke doelstellingen vraagstukafhankelijk alleen die disciplines binnenhalen die ook werkelijk nodig zijn. De capaciteit die hiermee bespaard wordt, kan weer worden ingezet in de wijk.

#### 4. Capaciteitsontwikkeling en verbetering van het werk in het primaire proces.

Veel capaciteitsverlies wordt veroorzaakt door een inefficiënte organisatie van het werk. Focus daarom niet louter op reductie, maar verbeter het werkproces in de BPZ: behoud wat goed is en ontwikkel door wat nodig is (Inrichtingsplan Blauw Goud in Balans, 2008). Dit betekent onder meer capaciteit en professionaliteit ontwikkelen om kwalitatief beter politiewerk te realiseren. Hiervoor zijn op de korte(re) termijn voorzieningen en ondersteuning nodig, die op (iets) langere termijn tot een efficiëntere organisatie leiden:

- *Competentieontwikkeling van wijkagenten en basisteams* in een proactieve, preventieve wijkgerichte aanpak, mede ondersteund door een decentraal georganiseerd HRM dat kan relateren aan de specifieke wijkproblematiek.
- *Competentieontwikkeling van leidinggevenden* in een vorm van leiderschap die bijdraagt aan het aansturen van een lokaal ingebedde politieorganisatie en wijkgericht werken ondersteunt. Ook hier mede ondersteund door een decentraal georganiseerd HRM. De Werkgeversvisie Politie (2008) werkt een bruikbare startvisie uit op leiderschap in een complexe en gefragmenteerde netwerksamenleving.
- *Het creëren van een infrastructuur voor uitwisseling*, delen van inzichten en wederzijds leren tussen aan elkaar grenzende gebieden.
- *Ontwikkelen van competenties in het maken van en werken met buurt- en gebiedsscans* door wijkagenten en basisteams.
- *Verbeteren van de interne informatievoorziening en aansturing* in het werkproces tussen de binnenkomst van een melding tot en met de inzet van politiemensen.

» *Vijf stappen kunnen helpen om te komen tot een effectieve en efficiënte Nationale Politie*

#### 5. Een veranderaanpak die energie en vertrouwen genereert

Opmerkelijk is dat het Ontwerpplan hinkt op twee verschillende perspectieven op organiseren en veranderen. De 'daad' is 'organisatie' te zien als een machine of een 'hark' en 'verandering' als ontwerp, een blauwdruk die je top-down kunt voorschrijven en implementeren. De 'praat' is dat veranderen een proces is dat je vooral samen met de medewerkers doet, door hen te betrekken in het proces (hoofdstuk 7 Ontwerpplan).

'Organisatie' – dat zijn 'de politiemensen' en de uitdaging is te zorgen dat zij een gedeelde richting uitgaan. Woorden op papier, zoals in een ontwerp- of implementatieplan, doen dat nog niet. Ze zijn slechts een zet in een spel dat nog gespeeld moet worden. Als de spelers goed op elkaar zijn afgestemd omdat ze het er al uitgebreid samen over hebben gehad, dan gaat dit proces meestal niet met veel tegenstellingen en conflict gepaard. De spelers hebben dan op veel vlakken hun meningen al gedeeld en een gedragen perspectief kunnen ontwikkelen. Maar als dit niet is gebeurd en de ene partij vervolgens een dwingende zet doet door een blauwdruk voor te schrijven en op te leggen, dan kan de andere partij op twee manieren reageren: 1. Ten eerste door de dwang van de blauwdruk en eenzijdige 'implementatie' tegen gaan met een eveneens dwingende tegenbeweging. Zo'n tegenbeweging zien we nu ontstaan met de forse kritiek op de aanpak van de kwartiermakers in de NRC. 2. De tweede manier is een passieve, onderdanige, accepterende houding aannemen (Bateson 1935; Taylor & Van Every 2011). De passiviteit, onverschilligheid en het gebrek aan constructief-kritisch denkvermogen dat top-down-sturing in de regel oproept, ondermijnt de – in het ontwerpplan geambieerde – ruimte voor creativiteit en professionele ontwikkeling en verhoudt zich moeilijk tot een responsieve netwerk-politieorganisatie. Daarbuiten hebben actief en passief verzet in reactie op een top-downveranderproces doorgaans een weinig constructief, moeizaam en langdurig proces tot gevolg (Werkman 2006).

#### Het 'daadwerkelijke doen'

Als de minister en de kwartiermakers de 'praat' van politiemensen in veranderingen betrekken werkelijk in praktijk gaan brengen, open het gesprek met hen aangaan en samen met hen oplossingen bedenken voor de tegenwerpingen, kan er een meer positieve dynamiek ontstaan. Maar de 'praat' die nu doorklinkt vanuit de 'ontwerpers' dat dit al 'in goed overleg' met de politiemensen gebeurt (NRC, 18/2), werkt juist averechts als de meerderheid van deze politiemensen dit niet ervaart. Veruit het meest succesvol zijn veranderprocessen die vorm krijgen middels interactieve veranderstrategieën. Daarin kunnen organisatieleden meedenken en -werken aan de inrichting van hun toekomstige organisatie (Werkman 2006; Boonstra, 2005). Zo'n strategie zou er als volgt kunnen uitzien:

- Grootschalige bijeenkomsten zoals zoekconferenties zouden zich goed kunnen lenen voor het bediscussieren en oplossen van die vraagstukken rond de inrichting van de Nationale Politie op nationaal niveau, i.e. waar het gaat om inrichtingsvragen die *niet* gebonden zijn aan lokale contexten.



- De inrichting van het werk in de BPZ daarentegen vraagt een andere aanpak. Het gaat hier om de ontwikkeling van het 'daadwerkelijke doen'. Daarom zijn hier vormen van situationeel leren nodig die sterk zijn ingebed in het primaire proces en in netwerken van lokale actoren en de veiligheidsketen.

Vijf stappen kunnen helpen om via een kwalitatieve reorganisatie te komen tot een effectieve en efficiënte Nationale Politie:

### 1. Probleemanalyse en inventarisatie van bestaande concepten en kennis

De afgelopen jaren zijn veel waardevolle visies en concepten ontwikkeld die kunnen bijdragen aan verbetering van het werk in het primaire proces. Denk aan Blauw Goud, Wijkteam op maat en de Werkgeversvisie Politie. De eerste stap is om vraagstukken te inventariseren en ook bestaande kennis en visies die hiervoor al oplossingsrichtingen aanreiken, te verzamelen.

### 2. Contextspecifiek maken

Elk gebied heeft z'n eigen unieke kenmerken en dynamiek (vgl. Van Dinten 2011). De tweede stap is om de kennis uit stap 1 per gebied uit te werken voor toepassing in de eigen lokale context, samen met vertegenwoordigers van de belangrijkste lokale stakeholders en de veiligheidsketen. Van daaruit worden eerste plannen ontwikkeld. Gelijktijdig kan op nationaal niveau een ontwikkelproces in gang worden gezet dat oplossingsrichtingen ontwikkelt voor een effectieve inbedding van vraagstukken die spelen op nationaal niveau, bijvoorbeeld middels een zoekconferentie.

### 3. Capaciteiten, competenties ontwikkelen en ondersteuning bepalen

De basispolitiezorg weet van tevoren nooit wat er op haar afkomt. Dat vraagt om een flexibiliteit en professioneel handelen die niet in standaardprocedures kan worden vervat. Om deze professionaliteit te ontwikkelen en waarborgen, zijn voorzieningen en ondersteuning nodig in termen van situationeel leren en competentieontwikkeling, waarin binnen de Nationale Politie niet of onvoldoende is voorzien. Deze behoefte kan, vanuit de lokale plannen, in deze derde stap concreet worden vastgesteld.

### 4. Aanpak decentraal uitwerken met medewerkers en lokale actoren

Stap vier is het waar mogelijk samen met gemeenten en burgers, lokaal en in lijn met het wijk- en buurtgebonden karakter van veiligheidsproblemen, ontwikkelen van gedragen en lokaal passende werkconcepten samen met politie-medewerkers. Het gaat hier om het ontwikkelen van concrete acties, werkprocessen en samenwerkingsverbanden, om experimenteren en waar nodig aanpassingen doen. Daarbij is het nodig om ook aandacht te hebben voor gebiedsoverstijgende netwerken of gemeenschappen zoals in 'policing of communities' (Out, 2008).

### 5. Verbinding zoeken: decentrale en centrale werkelijkheden bij elkaar brengen

Nadat decentrale werkwijzen zijn uitontwikkeld en er een structuur is ontwikkeld voor de realisatie van centrale doelstellingen, is de laatste stap om verbinding te zoeken tussen decentrale en nationale doelstellingen. En te beseffen dat cultuurverandering minstens drie tot tien jaar duurt om te werken en dus tijd en investeringen om te groeien naar een nieuwe situatie (Kotter 1996; Van Dinten 2011). <<

Meer achtergrond en een nadere uitwerking van onze ideeën is te vinden op <http://nationalepolitie.blogspot.com>.

#### Bronnen:

Bateson, G. (1935). Culture Contact and Schismogenesis, *Man*, Vol. 35 (Dec) pp.178-183  
 Boonstra, J.J. (2005). Weloverwogen kiezen van veranderstrategieën: iedereen ziet veranderen vanuit ander perspectief. *Management & Consulting*, 5.  
*Inrichtingsplan Blauw Goud in Balans: behoud wat goed is en ontwikkel door wat nodig is!* (2008)  
 Dinten, W.L. van (2011). Een referentie om het ontwerpplan te beoordelen. *Tijdschrift voor de Politie*, 73, 10/11.  
 Kastelein, J. (1990). *Modulair organiseren, tussen autonomie en centrale beheersing*. Groningen: Wolters Noordhoff.  
 Kotter, J.P. (1996): *Leading Change*. Harvard Business

School Press.

Ministerie van Veiligheid en Justitie (2011): *Ontwerpplan Nationale Politie*.  
 Ministerie van Veiligheid en Justitie (2012): *Werken aan een veilige en rechtvaardige samenleving*.  
 NRC: Geen vertrouwen agenten in oprichters Nationale Politie (18 februari 2012) <http://www.nrc.nl/nieuws/2012/02/18/geen-vertrouwen-agenten-in-korpsleiding-bij-oprichting-nationale-politie/>  
 Out, R. (2008). Maak de verbinding en je begrijpt wat je ziet: een verkenning van policing of communities verklaard vanuit de plantkunde. *Tijdschrift voor de Politie*, 70, 5.  
 Taylor, J.R. & Van Every, E. J. (2011). *The Situated*

*Organization: case studies in the pragmatics of communication research*. NY: Routledge.

Treur, H. (1998). *Centralisatie en decentralisatie bij de Nederlandse Politie: over contractuele aansturing en resultaatverantwoordelijkstelling bij de Nederlandse politie*. Lelystad: Koninklijke Vermande BV.  
 Verschuur, F. (2008) *Slow Change: versneller van sociale innovatie*. Assen: Van Gorcum.  
*Werkgeversvisie Politie: een inspirerend fundament* (2008)  
 Werkman, R.A. (2006). *Werelden van Verschil: hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren*. Rotterdam: Optima.