

# **LX en LO: moedig voorwaarts**

**Eindrapportage  
monitoringscommissie voor  
de Landelijke Eenheid**

18 juli 2024

### **Samenstelling van de adviescommissie**

Mr. Bernt Schneiders (voorzitter)

Prof. mr. dr. Erwin Muller (lid)

Mr. Bob Steensma MPA (lid)

Drs. Yasemin Tümer MA (lid)

### **Ondersteuning van de commissie**

Carlijn van Helmond Msc.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>Eindrapportage juli 2024</b> (laatste monitoringsrapportage)	<b>7</b>
<b>Bijlagen:</b>	<b>29</b>
<b>Monitoringsrapportage maart 2024</b> (derde monitoringsrapportage)	<b>30</b>
<b>Monitoringsrapportage november 2023</b> (tweede monitoringsrapportage)	<b>61</b>
<b>Monitoringsrapportage juni 2023</b> (eerste monitoringsrapportage)	<b>79</b>

# Voorwoord

De maatschappelijke waarde van onze nationale politie is enorm. Als 'commissie Schneiders' lopen we al een aantal jaren mee met de Landelijke Eenheden van de politie, waarin we dit blijven constateren. Als belangrijk onderdeel van de nationale politie vervullen zij een belangrijke beveiligingstaak en werken zij op landelijk niveau onder andere aan de bestrijding van zware en georganiseerde criminaliteit, terrorisme en cybercriminaliteit. Ook werken ze samen met alle regionale eenheden, om het korps in staat te stellen om gecoördineerd korpsbreed op te treden, vanuit een nationale en internationale oriëntatie. In 2022 hebben we, na een jaar lang onderzoek te hebben gedaan binnen en rondom de Landelijke Eenheid, ons advies 'Ruimte voor slagvaardig politiewerk' gedeeld met de minister van Justitie en Veiligheid (JenV). De manier waarop de Landelijke Eenheid is ingericht en georganiseerd bleek op basis van ons onderzoek niet altijd bij te dragen aan de slagkracht van de politie. Daarom stelden wij voor om de organisatie anders in te richten en interventies te doen op gebied van cultuur en leiderschap, waardoor er meer ruimte zou ontstaan voor effectief en slagvaardig handelen. En waardoor er meer ruimte zou ontstaan voor een prettigere sfeer op de werkvloer, en voor menselijke aandacht van leidinggevenden voor hun medewerkers. Het deed ons deugd om te zien dat er brede steun – zowel vanuit de politiek als op alle niveaus van de politie zelf – is geweest om ons advies om te zetten in acties in de praktijk.

Na de oplevering van ons adviesrapport waren wij geen adviescommissie meer, maar zijn wij gevraagd om een monitoringscommissie te worden die de voortgang van de transitie die werd ingezet op basis van ons adviesrapport, te monitoren. Een eervolle rol die we in de afgelopen twee jaar met veel plezier en interesse hebben mogen vervullen. In de afgelopen jaren hebben we nog meer waardering gekregen voor de medewerkers, van hoog

tot laag in de organisatie, die zich iedere dag inzetten om Nederland veiliger te maken. Daarnaast is er op alle niveaus binnen de beide Landelijke Eenheden gewerkt aan de transitie die heel hard nodig is, maar ook zeer complex is. Onze waardering gaat specifiek uit naar de twee nieuwe politiechefs, die met breed draagvlak en steun, naast de going concern enorm veel tijd en energie steken in het laten slagen van deze transitie. Een belangrijke, maar ingewikkelde klus. Zij doen dit gelukkig niet alleen, maar ook met interne steun en steun van belangrijke strategische partners zoals de ondernemingsraden en de vakbonden. Deze twee laatste partijen zijn niet in de laatste plaats essentieel, nu en in de toekomst, vanwege hun grote verbondenheid met de werkvloer en hun agenderings- en signaleringsfunctie.

De commissie heeft in de afgelopen periode benadrukt dat het slagen van de transitie een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid is binnen de politie, ook die van de medewerkers zelf. Het is daarbij een transitie van lange adem, waarin het nog niet voor iedereen iedere dag merkbaar is wat er nu écht op de werkvloer gaat veranderen. Ook wij zien dat het einde van de transitie nog niet in zicht is. Maar wij zien wel dat er op steeds meer plekken hard gewerkt wordt om langzaam te bewegen in de goede richting. Richting twee toekomstbestendige Landelijke Eenheden, die kwalitatief goed werk leveren, innovatief zijn, en waar medewerkers gezien en gehoord worden. Wij gunnen de politie (bestuurlijke) rust, doorzettingskracht en uithoudingsvermogen om deze transitie tot een goed einde te brengen.

De minister van JenV heeft ons gevraagd om te monitoren tot de zomer van 2024. Deze is nu aangebroken. Daarom is de voorliggende rapportage ook de eindrapportage van de commissie. Voor de volledigheid zijn hier de eerdere monitoringsrapportages van de commissie aan toegevoegd. Op deze manier kunt u in één document de inzichten van de commissie lezen.

Wij danken alle medewerkers van de Landelijke Eenheden en het bredere Korps voor de betrokkenheid en openheid in alle gesprekken die de commissie in de afgelopen jaren heeft gevoerd. Wij bedanken ook het ministerie van JenV voor het in ons gestelde vertrouwen in de afgelopen jaren. Wij hopen met onze commissie een bijdrage te hebben geleverd aan de prachtige organisatie die de politie is en de toekomstbestendigheid daarvan. Eenieder die daar vanaf nu mee verder gaat wensen wij heel veel succes.

Hoogachtend,  
Mr. B.B. Schneiders  
Voorzitter monitoringscommissie voor  
de Landelijke Eenheid

# Eindrapportage

## Monitoringscommissie voor de Landelijke Eenheid

juli 2024

# Inleiding

Eind maart 2023 is de transitie bij de Landelijke Eenheid (LE) officieel van start gegaan. Vanaf dat moment heeft de commissie Schneiders 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 zichtbare voortgang op de werkvloer en het beeld dat de werkvloer heeft over de transitie. De minister van JenV heeft ons gevraagd om iedere vier maanden een monitoringsrapportage te delen, tot aan de zomer van 2024. In deze eindrapportage is de laatste monitoringsbrief van de commissie opgenomen.



# Insteek van de rapportage

De transitie is ruim een jaar bezig, en de eerste belangrijke stappen zijn gezet. Tegelijkertijd is de transitie en daarmee de gewenste (cultuur)verandering nog lang niet klaar. Ondanks dat de transitie in de komende periode nog door zal lopen bij de politie, loopt de afgesproken termijn van deze commissie af en is voorliggende monitoringsrapportage ons eindrapport. We steken deze rapportage daarom iets anders in dan de voorgaande monitoringsrapportages.

In deze rapportage staan we stil bij de afgelopen periode en de kansen en risico's voor de rest van de transitie. De commissie deelt in het eerste gedeelte van deze rapportage allereerst een aantal algemene reflecties, die los staan van een specifiek onderwerp of transitielijn. Het tweede deel van deze rapportage geeft per transitielijn een uitgebreidere toelichting van de commissie over wat hun beeld is van de stand van zaken. We kijken hierbij terug naar (de gewenste effecten van) de initiële adviezen van de commissie en in hoeverre deze al behaald zijn. In dit tweede deel zal er ook kort worden ingegaan op de uitkomsten van de derde, kwantitatieve meting die de commissie eind mei 2024 heeft uitgezet.

# I. Algemene reflecties

- **De transitie is een proces van lange adem en blijft op alle niveaus om aandacht vragen.**

Deze transitie is en blijft urgent. In de afgelopen periode is er binnen de Landelijke Eenheden veel gebeurd en zijn er stappen gezet in de gewenste richting. We zien dat de twee politiechefs samen met heel veel LE-medewerkers hard werken aan het toekomstbestendig maken van de twee nieuwe Landelijke Eenheden. Het gewenste eindresultaat van deze transitie is echter nog niet bereikt. Zo hebben nog niet alle acties geleid tot voelbare verbeteringen op de werkvloer. Het is daarom belangrijk om op alle niveaus de urgentie te blijven inzien van deze transitie. Dit geldt niet alleen voor de politiechefs van de Landelijke Eenheden, maar ook voor de Korpsleiding, de politiek en de medewerkers binnen de Landelijke Eenheden en breder binnen de politie zelf. Het is van groot belang deze transitie door te zetten langs de lijnen zoals opgenomen in het advies van de commissie en de daarop gebaseerde transitieplannen.

- **De komende periode is cruciaal voor het vertrouwen van medewerkers.**

In de eerdere fasen van de transitie is er voornamelijk gewerkt aan zaken die niet direct effect hadden op de werkvloer. Denk hierbij aan het schrijven van het transitieplan, het administratief voorbereiden van de splitsing en het opstellen van een Korps-breed plan voor data-gedreven werken. In de komende periode is het noodzakelijk dat er voor de medewerkers meer zal veranderen, onder andere door een zichtbaar andere manier van (samen)werken en door de focus op de gewenste manier van omgaan met elkaar in het team. De commissie wil benadrukken dat hier geen vertraging in kan en mag ontstaan. Al eerder hebben wij gesproken over het risico op het verliezen van

het momentum en het effect ervan op de gewenste cultuurverandering, de belangrijkste aanleiding voor deze transitie. Dit risico zien wij nog steeds. Als er geen zichtbare voortgang behaald wordt en/of de adviezen niet volledig worden nagestreefd, is de kans groot dat een grote groep medewerkers het vertrouwen in de transitie en de leiding verliest en het steeds lastiger wordt om hen mee te nemen in de gewenste beweging (ook naar een grotere rol voor eigen initiatief en 'medewerkschap').

- **Er is voldoende en blijvende financiële rugdekking nodig.** Het slagen van deze transitie valt of staat met voldoende financiële middelen om de gewenste plannen uit te voeren. De commissie heeft onderzoeksbureau AEF verzocht om een analyse te doen van de financiële ramingen voor de transitie. Hieruit blijkt dat er voor de eerstvolgende fase van de transitie voldoende middelen beschikbaar zijn, maar dat er voor de acties die in een latere fase nodig zijn nog geen budget beschikbaar is gemaakt. De commissie benadrukt in deze rapportage de noodzakelijkheid van het uitvoeren van de verschillende transitielijnen als geheel, omdat de transitie anders niet de gewenste effecten kan bereiken. De benodigde financiële randvoorwaarden moeten hiervoor geborgd worden, ook op de langere termijn.

## II. Inzoomen op transitielijnen

### Vooraf: de resultaten van de kwantitatieve nulmeting

In mei 2024 heeft iedere medewerker van de LE een uitnodiging van de commissie gekregen om de derde vragenlijst in te vullen. De resultaten van deze meting kunnen worden afgezet tegen de metingen van juni 2023 en december 2023. Op deze manier kan de commissie de ontwikkeling van de transitie op de werkvloer op grotere schaal volgen. Op de derde meting hebben in totaal 711 medewerkers gereageerd, wat iets meer dan 12% van de totale Landelijke Eenheden betreft. Deze respons is beduidend minder dan bij de eerdere enquêtes. Het responspercentage wisselde net zoals in de nulmeting per dienst. De uitkomsten van de derde meting vertonen veel overeenkomsten met de vorige metingen. Men blijft over het algemeen redelijk gematigd in de beantwoording van de vragen.

Hierna zullen we kort inzoomen op de transitielijnen. We kijken per transitielijn kort terug op de achtergrond van de transitielijn en het bijbehorende advies. Daarna staan we stil bij of de gewenste effecten van deze transitielijnen reeds zichtbaar zijn en in hoeverre de commissie nog aandachtspunten voor het vervolg ziet. Hierbij zullen we ook nader ingaan op opvallende uitkomsten van de enquête.

## 1. De splitsing

### **Achtergrond eindadvies commissie uit 2022**

De commissie constateerde in haar advies in 2022 dat het personeel in veel delen van de LE goede resultaten behaalde, maar dat onder meer knelpunten in de organisatie-inrichting de volledige benutting van de potentie in de weg staan. Taakonduidelijkheid van de verschillende organisatieonderdelen, een grote geografische spreiding, te grote werkverbanden (span of control/care) en leidinggevendenden met onvoldoende passende specialistische kennis hadden geleid tot verminderde aandacht voor het personeelswelzijn en de menselijke maat. Door de LE om te vormen naar twee Landelijke Eenheden met elk een samenhangend takenpakket en een onderscheidende identiteit was ook de verwachting dat bestuurbaarheid en beheersbaarheid vergroot werd. Als laatste achtte de commissie de splitsing nodig omdat een fundamentele ingreep in de structuur ook kan zorgen voor een trendbreuk die aangegrepen kan worden om een cultuuromslag te forceren.

De splitsing is een van de hoofdonderdelen van spoor 1 van de transitie geweest. Per 1 januari bestaan er twee nieuwe Landelijke Eenheden: de Eenheid Landelijke Expertise en Operaties (LX) en de Eenheid Landelijke Opsporing en Interventies (LO). De splitsing markeerde een belangrijke stap in de transitie naar twee toekomstbestendige eenheden, en draagt bij aan het gericht en overzichtelijker maken van de politietaken die georganiseerd zijn op landelijk niveau. Hoewel de commissie waardering heeft voor het harde werk dat is verzet vanuit de politie om dit te bewerkstelligen, is het essentieel dat de focus vanaf nu voornamelijk op de cultuurverandering en gewenste leiderschap wordt gelegd. De splitsing was voor een lange tijd het focuspunt van de transitie, waardoor de ingrepen in werkcultuur

en leiderschap voor de medewerkers van de LE voor een groot deel naar de achtergrond zijn verdwenen en het voor sommige medewerkers leek alsof er in hun dagelijks werk niets ging veranderen door de transitie. Het forceren van een cultuuromslag parallel aan deze splitsing is dus niet mogelijk gebleken. Tegelijkertijd is er in de periode van de vorming van de twee nieuwe eenheden wel veel aandacht besteed aan het met elkaar opstellen van een veranderverhaal per eenheid, een missie van de nieuwe eenheid en andere manieren om de identiteit van de nieuwe eenheid in kaart te brengen. Ook is er een basisleiderschapsprofiel opgesteld en is de leiderschapsschouw van start gegaan.

In de nasleep van de splitsing is er nog een aantal zaken dat verder doorontwikkeld moet worden binnen de twee nieuwe eenheden (zoals de Staf, zie de volgende transitielijn voor verdere toelichting). De commissie hoopt dat tijdens de doorontwikkeling van de twee nieuwe eenheden voldoende oog is en blijft voor de initiële redenen om te splitsen en de kans om zaken écht anders te gaan doen in de nieuwe eenheden.

## **2. Organisatie ontwerp en inrichting**

### **Achtergrond eindadvies commissie uit 2022**

De commissie heeft in haar advies meegegeven om naast het splitsen, in een volgende stap van de transitie ook verder te werken aan de doorontwikkeling van de twee eenheden. In deze doorontwikkeling kan onderbouwd worden gekeken naar het herinrichten van delen van de nieuwe eenheden. Door de splitsing en het doorontwikkelen los te organiseren, blijft de opgave begrenst en kunnen op relatief korte termijn voelbare veranderingen worden bereikt.

In het afgelopen jaar is een aantal ontwerpvragestukken gekozen om uit te werken door middel van georganiseerde werk- en ontwerpessies. Het is goed om te zien dat daar vanuit de toekomstige ontwikkelingen en huidige verbetermogelijkheden is nagedacht over hoe het ontwerp er voor een bepaald thema of team het beste uit kan zien binnen en tussen de twee nieuwe eenheden. Dit is in lijn met de manier waarop de commissie de verdere doorontwikkeling van de twee nieuwe eenheden voor ogen had. Inmiddels zijn de nieuwe hoofden Operatiën (HO's) verantwoordelijk geworden voor het toewerken naar een concreet 'fijnontwerp' op basis van de ontwerpuitskomsten. Het is zaak dat de HO's voortvarend en met participatie van medewerkers hiermee aan de slag gaan. Wij gaan ervan uit dat het beide eenheden lukt om in deze verdere implementatie van het fijnontwerp voldoende ondersteuning (bv. HR-capaciteit en bedrijfsvoeringscapaciteit) vrij te maken om de ontwerpuitskomsten tot een goed einde te brengen en de kwaliteit en continuïteit te bewaren in het proces. Belangrijk aandachtspunten hierbij zijn 1) het maken van heldere keuzes in welke thema's / delen van de Landelijke Eenheden in het vervolg ook in aanmerking komen voor ontwerpessies en welke niet, 2) de manier waarop deze keuzes richting medewerkers uitgelegd worden en 3) op welke manier medewerkers actief vanuit hun expertise betrokken worden bij de vervolg-ontwerpvragestukken.

Nog los van de ontwerpvragestukken die in de specifieke ontwerpessies naar voren komen, werken beide eenheden ook nog aan de nasleep van de splitsing. De precieze inrichting van bepaalde onderdelen van de LO en/of de LX, zoals bijvoorbeeld de Staf, wordt in de komende maanden nog verder uitgewerkt en doorgevoerd. De oproep voor eenduidigheid en goede communicatie die de commissie hierboven doet voor de ontwerpessies, geldt ook voor deze inrichtingskeuzes. Daarbij constateert de commissie dat de inrichtingsvragestukken per eenheid (LO of LX) van elkaar kunnen verschillen, bijvoorbeeld in omvang en consequenties. Ook worden de verschillende identiteiten en eigenschappen van de

twee eenheden steeds beter zichtbaar in de praktijk, wat ook zijn uitwerking heeft op de manier (en het tempo) waarop inrichtingsvraagstukken in de nieuwe eenheden aangepakt worden. Het is goed dat de eenheden zich op hun eigen manier ontwikkelen en er een passende manier van werken en ontwerpen vormgegeven wordt, passend bij de vraagstukken die zich in die eenheid voortdoen. Tegelijkertijd roept de commissie op om in beide eenheden zorgvuldig en op een op elkaar afgestemde manier met deze inrichtingsvraagstukken om te gaan. Op deze manier blijft het proces van inrichten transparant en navolgbaar voor medewerkers en andere betrokkenen, en blijft er goed zicht op de keuzes die effecten hebben op beide Landelijke Eenheden.

### **3. Besturing en governance**

#### **Achtergrond eindadvies commissie uit 2022**

Om de invloed van de operatie op het beheersmatige beleid en de uitvoering daarvan te borgen werd tot nu toe in de sturing gewerkt met portefeuillehouders uit de operatie die verantwoordelijk zijn voor beleidsvorming op specifieke operationele thema's, maar die ook zijsturing veroorzaakten. De commissie adviseerde om de invloed van portefeuillehouders op de doorontwikkeling van de Landelijke Eenheden te beperken en zijsturing te voorkomen. Ook constateerde de commissie dat de afstand van het gezag tot de LE groot is vergeleken met de regionale eenheden. Zij adviseerde daarom om toe te zien op de inrichting van een strategische overlegtafel voor de Landelijke Eenheid opsporing en een versterkt zicht op beide Landelijke Eenheden in het LOVP.



In de afgelopen periode heeft het LOVP ingestemd met voorstellen vanuit de politie voor het stevig(er) positioneren van het bevoegd gezag over de opsporing en de goede aansluiting van het openbaar bestuur daarop, alsmede het versterken van het zicht op LO en LX in het LOVP. Onderdeel hiervan is bijvoorbeeld de afspraak om twee keer per jaar een Bestuurlijke overlegtafel in te richten over het strategisch beleid van de LO en LX in de bestrijding van de georganiseerde criminaliteit, de raakvlakken met de regionale aanpak en de mogelijkheden voor samenwerking. Sinds december 2023 werkt het korps ook met vier zogenaamde ‘strategische boards’ als hefboom voor de nieuwe governance. Het idee hierachter is dat dit leidt tot het vergroten van het verandervermogen en realisatiekracht, door middel van het aanbrengen van samenhang en integraliteit in de sturing, prioritering en besluitvorming. Alle portefeuilles (ook bij LO/LX) zijn verbonden aan een ‘board’. Er wordt naar gestreefd om de portefeuillehouders het boegbeeld en de verantwoordelijke te laten zijn voor vak-/beleidsontwikkeling, coördinatie, regie en soms stelselvorming. De invulling van deze rol van de Hoofden Operatiën van LO en LX op het gebied van nationale taken moet in de komende periode nog verder vorm krijgen. Er is nog geen zicht op de invulling van de ondersteuning van deze landelijke taken en portefeuilles. Dit zal in de komende periode meegenomen moeten worden.

#### **4. Werkcultuur**

##### **Achtergrond eindadvies commissie uit 2022**

De commissie gaf in haar eindadvies aan dat ingrepen in de organisatiestructuur op zichzelf niet toereikend zullen zijn om de Landelijke Eenheden toekomstbestendig te maken, de sociale veiligheid te verbeteren en te breken met hardnekkige cultuurproblemen uit het verleden. Het was daarom van groot belang dat het momentum niet alleen werd aangegrepen om de organisatie om te vormen, maar zeker ook om een cultuuromslag te

bewerkstelligen, gericht op meer aandacht voor het personeelswelzijn, meer ruimte voor de menselijke maat en meer aandacht voor de ontwikkeling van het 'vak'. De commissie heeft hiervoor een aantal specifieke adviezen gegeven, zoals het formuleren van (on)gewenst gedrag en het ondersteunen van medewerkers in het in de praktijk brengen van gedragsverandering.

Deze transitie bestaat uit verschillende sporen (spoor 1, spoor 2A en spoor 2B). Als onderdeel daarvan is ervoor gekozen om in 2023 enkel de plannen voor de aanpak van de werk- en leiderschapscultuur binnen de Landelijke Eenheden te schrijven. Vanaf januari 2024 is spoor 2B van de transitie ingezet, waarin er wordt gewerkt aan de realisatie van de beweging naar de gewenste werk- en leiderschapscultuur. De commissie herkent dat het aanpakken van een cultuurontwikkeling een complexe uitdaging is voor de politie die veel zorgvuldigheid vraagt. Tegelijkertijd heeft de commissie eerder aan de politieleiding en in haar monitoringsrapportages aangegeven dat een groep medewerkers van de LE al voor een zeer lange tijd het gevoel heeft dat er op de manier waarop de transitie is ingestoken te weinig zal veranderen aan de wezenlijke problematieken en dagelijkse manier van werken binnen de LE. Dit zorgde ervoor dat er volgens de commissie zichtbare prioriteit gegeven zou moeten worden aan de aanpak voor werkcultuur.

De commissie heeft in haar derde monitoringsrapportage gedeeld dat de aanpak voor werkcultuur en leiderschap een goede, globale inkijk geeft in de richting die beide Landelijke Eenheden op willen. Het is echter tot nu toe nog lastig gebleken om hier met snelheid mee aan te slag te gaan, mede vanwege het feit dat de gekozen werkwijze een intensief proces behelst dat met alle afzonderlijke teams wordt ingezet. Bij zeven teams zijn gesprekken gevoerd onder de noemer 'Dialogo in Teams'. In die gesprekken is ook de basis voor het vervolgproces

afgesproken. Alhoewel dit een goede eerste stap is, en voor de betreffende teams hopelijk in de komende periode zal bijdragen aan het zelf vormgeven van een goede werkcultuur in het team, gaat het volgens de planning van de politie nog enkele jaren duren voordat alle teams deze 'Dialoog in Teams' en de daaruit volgende acties hebben afgerond. Naar de mening van de commissie is dit een te lange termijn, indachtig het eerdergenoemde risico op het verlies van het momentum. Ook uit de derde enquête van de commissie blijkt dat het voor veel medewerkers nog onduidelijk is hoe en wanneer ze aan de slag gaan met het door ontwikkelen van het werk in hun eenheid en met het vormgeven van de gewenste cultuurverandering in hun eenheid. Over het algemeen hebben leidinggevenden een beter beeld van het verdere proces dan niet-leidinggevenden.

De commissie is verheugd om te vernemen dat onlangs is afgesproken dat het kernteam Werkcultuur en Leiderschap op korte termijn een ronde langs alle teamchefs gaat maken om de behoefte en benodigde aandacht per team inzichtelijk te maken en aan de hand daarvan te prioriteren. In navolging daarop wordt, eerst in de geprioriteerde teams en later in andere teams, een werksessie georganiseerd om door te spreken over de behoeften in het team, waar men staat in de transitie, en om de vertaling te maken naar wat dit betekent voor dat team. Afhankelijk van de uitkomst van de werksessie kan gekozen worden voor de 'Dialoog in Teams' of voor een andere teaminterventie. De commissie vraagt hierbij aandacht voor het oog houden voor verschillen die er kunnen zijn bij het perspectief van de Teamchefs op de benodigde aandacht, en het perspectief van de medewerkers zelf. Omdat de medewerkers zelf een groot aandeel hebben in het verbeteren van de situatie op de werkvloer, en gezien de onwetendheid die er bij een grote groep medewerkers is over wat de aanpak voor cultuur en leiderschap is in de komende periode, raden wij aan om hen in deze inventarisatie te betrekken. De commissie heeft dit ook met de politieleiding besproken, en zij

hebben aangegeven dat er naast de teamchefs ook enkele medewerkers gesproken zullen worden per team in de bovengenoemde ronde.

Overkoepelend ziet de commissie dat het op veel plekken in de Landelijke Eenheden in de afgelopen jaren beter is gegaan met de manier van omgaan met elkaar en het oog houden voor het personeelswelzijn. Het advies van de commissie en de transitie heeft men alert gemaakt en creëert een openheid om dingen op een andere manier te proberen. Daarmee is een basis gelegd voor cultuur- en gedragsverandering die we nu op enkele plekken ook al vorm zien krijgen. Tegelijkertijd merkt de commissie ook dat men op sommige plekken nog met veel oud zeer zit, en dus van ver moet komen om vertrouwen te krijgen in dat deze transitie verandering kan brengen op de werkvloer. Daarnaast constateert dat er verschillen zitten in de uitdagingen op gebied van werkcultuur tussen de beide eenheden. Bijvoorbeeld omdat de expertises binnen LX overal in het land georganiseerd worden en hier dus soms nog letterlijk en figuurlijk veel afstand tussen zit, terwijl de meeste diensten vanuit de LO centraal in het land georganiseerd zijn.

Ook ziet de commissie dat medewerkers hun vertrouwen kunnen verliezen als deze transitie niet bijdraagt aan een andere manier van met elkaar omgaan en werken in de praktijk. Slechts de helft van de medewerkers geeft in de enquête van de commissie aan eigenaarschap te voelen om mee te doen in de transitie. Dit is een zeer grote groep medewerkers, waar in de transitie veel aandacht voor moet zijn. Om eigenaarschap en verandering te creëren, faciliteren en belonen is er maatwerk, voortvarendheid, openheid en transparantie nodig. Het aanpakken van de werkcultuur is geen 'vinkje' wat gezet kan worden. Het is voor de komende jaren essentieel dat de trekkers van deze cultuuromslag open blijven staan voor feedback, reflectie en eventuele constatering dat er in sommige gevallen meer of andere zaken nodig zijn dan bij de rest. Ook in de manier waarop er vanuit de politieleiding en

intern en extern gemonitord en gereflecteerd wordt, moet hier rekening mee gehouden worden. De commissie wil ook de medewerkers zelf aanmoedigen om initiatief te nemen, zich uit te spreken en verantwoordelijkheid te nemen om deze transitie aan te grijpen om samen tot een duurzame en prettige manier van (samen)werken te komen. Deze cultuuromslag is niet alleen iets van de leiding, maar zou ook juist vanuit de medewerkers mede vormgegeven moeten worden. Dit wordt de grootste – en dus gezamenlijke – uitdaging voor de komende periode.

## 5. Leiderschap

### **Achtergrond eindadvies commissie uit 2022**

In 2022 constateerde de commissie dat er sprake is geweest van onbetrouwbare besluitvorming door leidinggevenden, gebrekkig contact tussen de werkvloer en de leiding en tekortschietende aandacht voor het mentale welzijn van medewerkers. Ook gaf de commissie aan dat het werk van de LE en de huidige tijd vragen om andere leiderschapscompetenties dan nu nog de norm zijn en het fungeren van leidinggevenden als cultuurdragers. Om deze redenen hebben we ook een aantal adviezen gegeven met betrekking tot leiderschap, namelijk: formuleer passende leiderschapsprofielen, maak de leiding meer divers en schouw de huidige leiding. De commissie wees erop dat het in haar ogen onvermijdelijk is dat er leidinggevenden zijn die niet meewillen of meekunnen in de cultuuromslag en de beweging naar meer toegesneden leiderschap.

Leidinggevenden zijn trekkers van de transitie, en dienen een belangrijke rol te vervullen in het werken aan een passende werkcultuur en het betrekken van medewerkers. In de afgelopen periode zijn er veel ontwikkelingen geweest om leidinggevenden te helpen en te faciliteren om deze rol te gaan vervullen. De leiderschapsschouw was hier een belangrijk onderdeel van.

Begin juli waren er 574 leidinggeevenden die geschouwd zijn of gaan worden. Hiervan zijn er 354 (61%) al geschouwd, de rest is bezig met hun schouwtraject of moet hier nog mee starten (bijvoorbeeld omdat het relatief nieuwe leidinggeevenden zijn). Insteek is dat in eind 2024 de schouw wordt afgerond. De uitkomsten op de stellingen over de schouw in de derde enquête van de commissie zijn over het algemeen iets positiever geworden. Net zoals in de vorige meting zien we nog altijd een verschil tussen de mensen die de schouw (nog moeten) ondergaan, en de mensen die dit niet doen. De groep respondenten die de schouw als zowel prettig als nuttig beschouwt, en waarbij de schouw tot nieuwe inzichten heeft geleid, is aanzienlijk gegroeid.

Op basis van de uitkomsten van de schouw wordt binnen de politie de collectieve leiderschapsontwikkeling, per domein, nader ingevuld in samenspraak met de verantwoordelijke leiding. Op individueel niveau worden de ontwikkelafspraken uit de ontwikkelplannen binnen de R&O-cyclus opgevolgd. (Leiderschaps)ontwikkeling moet daarmee een vast onderdeel worden van het functioneren van leidinggeevenden. Het effect van de MD-schouw op de mobiliteit van leidinggeevenden is, op een objectieve manier, moeilijk vast te stellen. De politieleiding heeft bovendien aangegeven dat sinds december 2020 – dus deels ook al voordat de schouw begon – is ongeveer 70% van de sectorhoofden en teamchefs van positie is veranderd. De schouw is daarbij ontwikkelingsgericht en niet ingezet als selectieprocedure, waardoor het lastig vast te stellen is of er leidinggeevenden zijn geweest die op basis van de beweging die de transitie heeft ingezet in combinatie met de vormgeving van de schouw ervoor hebben gekozen om naar een andere functie te zoeken.

In het algemeen ziet de commissie dat de transitie, en daarin vooral specifiek de schouw, heeft bijgedragen aan het bewustzijn bij leidinggeevenden (en hun medewerkers) over de gewenste stijl van leiderschap en het omgaan met elkaar. Hierbij doet zich echter een risico voor. Een

groep medewerkers heeft het gevoel gekregen dat er na de schouw 'niets veranderd is'. Goede communicatie over het bovenstaande lijkt de commissie daarom van belang. Ook hier geldt echter niet dat als de schouw klaar is, de ontwikkeling van het leiderschap ook klaar is. Net zoals bij het aanpassen van de werkcultuur is de leiderschapsontwikkeling geen eenmalige hoepel waar men doorheen kan springen. De commissie vraagt aandacht voor het proces ná de schouw en het feit dat leidinggevenden erop moeten worden aangesproken als zij in de komende periode niet meewillen of meekunnen in de cultuuromslag. De echte ontwikkeling rondom leiderschap zit in het verbeteren van het werksfeer op de werkvloer, deels door ander gedrag maar vooral door gedeelde verantwoordelijkheid. Ook zit het in de momenten waarop de leidinggevende ongewenst gedrag aanspreekt en nieuwe ideeën toejuicht en aangrijpt, en de manier waarop de openheid en samenwerking tussen de verschillende teams en met externe partners wordt versterkt. De politieleiding heeft aangegeven dat de uitkomsten van de schouw inderdaad worden vertaald in (collectieve en individuele) ontwikkeltrajecten en opvolging krijgen in resultaat- en ontwikkelgesprekken (R&O's).

We zien dat de nieuwe Hoofden Operaties (HO's) die nu zijn begonnen, nieuwe energie en visies hierop met zich meebrengen. Dit geldt voor beide eenheden, maar omdat bij de LX nog niet alle HO-functies zijn ingevuld is het in deze eenheid nog wel lastiger om de nieuwe visie en de nieuwe leiderschapsvorm breed over de gehele eenheid uit te dragen. De leidinggevende laag van operationeel- en bedrijfsvoeringsspecialisten direct onder de HO's is daarnaast nog niet vormgegeven, en hierover heeft nog geen definitieve besluitvorming plaatsgevonden. Dit brengt nog onzekerheid met zich mee. Hierdoor is de leiderschapsontwikkeling nu nog niet altijd zichtbaar en/of merkbaar voor medewerkers. Pas wanneer alle leiderschapslagen goed zijn ingericht, kan er op alle niveaus doorgepakt worden in het ontwikkelen van de

gewenste leiderschapscultuur. Dit is essentieel, omdat de echte cultuurverandering in de gehele organisatie anders geen vorm kan krijgen. Om ervoor te zorgen dat er op alle lagen een beweging ontstaat op de werkvloer, is het dus nodig om op korte termijn helderheid te creëren over de structuur binnen de eenheden en de inrichting van de leiderschapslagen. De politieleiding heeft aangegeven dat vanaf september de eerste vacatures voor de specialisten zullen worden opgesteld. De commissie nodigt daarnaast alle leidinggevenden uit om de transitie aan te grijpen als een mogelijkheid om jezelf en je team verder te ontwikkelen (en hier hulp en begeleiding voor te zoeken indien nodig) en de organisatie stap voor stap een beetje beter, prettiger en duurzamer te maken.

## 6. Bedrijfsvoering

### **Achtergrond eindadvies commissie uit 2022**

De commissie signaleerde in haar onderzoek dat de Landelijke Eenheden behoefte hebben aan meerjarige financiële stabiliteit voor de LE. Daarnaast was de commissie van mening dat de leiding van de beide eenheden kunnen beschikken over voldoende bevoegdheden om – binnen de kaders van de toebedeelde middelen – beslissingen te nemen met betrekking tot het beheer van de beide eenheden en de aanwending van die middelen. De commissie deed de aanbevelingen om stabiliteit te creëren in de toedeling van mensen en middelen aan de Landelijke Eenheden en het verlenen van een groter mandaat aan de leiding van de Landelijke Eenheden.

De aanpak op gebied van bedrijfsvoering is een minder zichtbaar onderdeel van deze transitie in vergelijking met een aantal andere transitielijnen. Toch is het zeer belangrijk. Alleen als de bedrijfsmatige randvoorwaarden worden ingevuld, kunnen er twee toekomstbestendige eenheden worden gevormd die in staat zijn tot gerichte



doorontwikkeling van de landelijke taakuitvoering. In de afgelopen periode is er een behoeftestellingslijst opgesteld en een routing overeengekomen om van behoeftestellingslijst te komen tot een nieuw arrangement voor passende bedrijfsmatige ondersteuning. Ook is er stabielere financiering gerealiseerd door het terugbrengen van het aandeel bijzondere bijdragen in de totale begroting van de LO en LX en zijn er afspraken gemaakt met de Directie Financiën over betere benutting van het normenkader voor bedrijfsvoering. De commissie vraagt aandacht voor het behouden van tempo in het oplossen van de behoeftes uit de behoeftestellinglijst. Bij alle betrokken partijen zal er voldoende urgentie en betrokkenheid moeten blijven om de benodigde randvoorwaarden en beleidsaanpassingen te bewerkstelligen, ook gezien deze gedurende de transitie nog kunnen wijzigen (met name vanwege het nog lopende herontwerp-proces).

### **Specifiek met betrekking tot de financiering van de transitie**

Vóór de transitie in maart 2023 van start ging, heeft de politie met het ministerie van JenV een transitiebudget afgesproken. In het transitieplan van de politie is opgenomen dat met de beschikbaar gestelde financiering in ieder geval een eerste betekenisvolle stap kan worden gezet in de doorontwikkeling van de Landelijke Eenheden. In de afgelopen maanden heeft de politie aangegeven dat het transitiebudget niet toereikend is om alle (resterende) openstaande vraagstukken binnen de transitie aan te pakken. De politie heeft in de afgelopen weken een nieuwe raming voor de transitie opgesteld. De commissie heeft vanuit haar monitoringsrol een functie in het bewaken van de voortgang van de transitie. Daarom wilde de commissie nagaan of de nu opgevoerde kosten door de politie noodzakelijk en proportioneel zijn. De commissie heeft onderzoeksbureau Andersson Elffers Felix (AEF) gevraagd om deze analyse van de raming namens haar uit te voeren.

Uit de analyse van AEF blijkt dat de financiën zijn gesplitst in drie fasen. Fase 1 betreft de financiële middelen die tot nu toe zijn uitgegeven voor de transitie. Voor fase 2 zijn de financiën sluitend gemaakt zodat er geen aanvullend transitiebudget nodig is. Deze kosten zijn volgens AEF goed onderbouwd en navolgbaar. Niet alle kosten die nodig zijn voor het vervullen van alle transitielijnen zijn echter mogelijk binnen het huidige transitiebudget. Hiervoor is fase 3 opgesteld. De benodigde financiën voor fase 3 gaan in het reguliere Korpsbrede proces over en hier is vooralsnog geen extra budget voor beschikbaar. Het grootste deel van de geformuleerde behoeften kent (nog) geen beprijzing. Om deze reden is het voor AEF niet mogelijk gebleken de onderbouwing en navolgbaarheid daarvan te analyseren. AEF ziet op basis van de analyse risico's in het buiten zicht raken van vervulling van (nog) onbeprijste behoeften voor de bedrijfsvoering. Deze zouden volgens AEF in de toekomstige monitoring op enige wijze moeten worden meegenomen. Voor langere termijn ziet AEF risico's op het in voldoende tempo kunnen blijven doorzetten van de benodigde transitie. Voornaamste risico zit daarbij in het ontbreken van financiering voor fase 3. De commissie sluit zich aan bij de uitkomsten van AEF en benadrukt dat de transitie in zijn geheel uitgevoerd dient te worden om de gewenste effecten te bereiken: hier is en blijft voldoende financiële ruimte en tempo voor nodig.

## 7. Data-gedreven werken

### **Achtergrond eindadvies commissie uit 2022**

De commissie constateerde in haar eindadvies dat, gelet op de huidige technologische mogelijkheden, de huidige werkwijzen binnen de Landelijke Eenheid op veel plekken achterhaald zijn en geen gelijke tred houden met de ontwikkeling die de criminaliteit en andere dreigingen doormaken. De commissie adviseerde over een aantal randvoorwaarden voor data-gedreven werken in de beide toekomstige eenheden, zoals het ontwikkelen van één data-warehouse.

Naar het oordeel van de commissie vraagt een toekomstbestendige aanpak van veiligheidsdreigingen nog steeds – en inmiddels des te meer – om data-gedreven werken. Het goed inrichten van deze transitielijn is daarom belangrijk. De commissie is in haar eerdere monitoringsrapportages ingegaan op de samenhang die we zien tussen data-gedreven werken, leiderschap en cultuur. Ten tijde van het opleveren van het eindadvies in 2022 is er vanuit de werkvloer een start gemaakt voor een aanpak van data-gedreven werken. We hebben aandacht gevraagd voor het voortzetten van deze start en het inzetten op data-gedreven werken als katalysator voor positieve verandering op basis van vakontwikkeling en medewerkersparticipatie. Juist de ontwikkeling op data-gedreven werken biedt de kans om na te denken over een nieuwe manier van omgaan en werken met elkaar. Hierna volgde helaas een periode van vertraging, onder meer omdat de transitielijn data-gedreven werken is aanwezen als Korpsopdracht en de bijbehorende programmadirecteur pas op 1 september 2023 is gestart. De commissie heeft meermaals de korps- en eenheidsleiding gewezen op de ontstane vertraging en de risico's van de gekozen aanpak. Wij zien dat dit is opgepakt; inmiddels is er een programmaplan voor het Korpsbrede programma data-gedreven werken en zijn er belangrijke stappen gezet in de richting van een gezamenlijke bouwplaats. We zien ook dat er stappen worden gezet in de harmonisatie van data, als onderdeel van het komen tot één landelijk data-warehouse en de landelijke ontwikkelingen rondom data-governance.

De commissie begrijpt dat de aanpak van data-gedreven werken niet alleen nodig is voor de Landelijke Eenheden, maar ook voor de regionale eenheden, en dat het robuust en met oog voor de landelijke gevolgen moet worden ingericht. De energie en kennis die er bij de Landelijke Eenheden zit, zou echter blijvend gebruikt moeten worden als aanjager voor – en in wisselwerking met – de rest van het land. Daarbij is het de grote uitdaging voor het programma data-gedreven werken om niet te veel stil te

staan bij het aanpakken van de problemen van vandaag de dag, maar zich juist te richten op hoe de problemen van morgen aangepakt kunnen worden door vernieuwing in het werk vandaag.

## Tot slot:

### Onze dank voor het vertrouwen

De commissie kijkt terug op een waardevolle periode van externe monitoring op de transitie. Maar zoals in deze eindrapportage is toegelicht, is de transitie nog lang niet klaar. Het is naar de mening van de commissie belangrijk om ook gedurende het vervolg van de transitie voortgang, het urgentiebesef en de externe druk in deze transitie te bewaken. Per medio juli 2024 zal de commissie haar monitoringstaak overdragen aan de Inspectie van Justitie en Veiligheid. Deze vorm van monitoring zal anders van aard zijn, gezien de wettelijke taken en bevoegdheden van de Inspectie. De minister van Justitie en Veiligheid heeft ook een monitoringsrol, vanuit diens verantwoordelijkheid voor het beheer van de politie. De commissie onderschrijft de noodzaak van een goede voortzetting van de monitoring van de transitie. De commissie raadt hierbij aan om ook bij de monitoring in de toekomst aandacht te houden voor de integraliteit van de monitoring vanuit enerzijds het departement en anderzijds de Inspectie, de samenhang tussen de verschillende transitiedoelen en transitielijnen, het beoogde effect van de ingezette activiteiten en het perspectief van de medewerkers zelf. Wij wensen de politie, het ministerie van JenV en de Inspectie veel succes bij het tot een goed einde brengen van deze zeer belangrijke transitie.

# Bijlagen

# **Derde monitorings- rapportage**

**Monitoringscommissie  
voor de Landelijke Eenheid**

**3 april 2024**

# Inleiding

Eind maart 2023 is de transitie bij de Landelijke Eenheid (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 zichtbare voortgang op de werkvloer 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 derde monitoringsrapportage.

# Insteek van deze monitoringsrapportage

Vanaf januari 2024 heeft de splitsing van de LE naar twee landelijke eenheden (LO en LX) plaatsgevonden en is spoor 2B van de transitie in gegaan. Dit kenmerkt een nieuwe fase in de transitie. De commissie monitort op alle transitielijnen de voortgang, maar focust vanaf januari op de in te zetten cultuurverandering binnen de beide nieuwe eenheden als onderdeel van dit nieuwe spoor. De commissie heeft hierover tussen december en medio maart, net zoals voor de eerdere monitoringsrapportages, gesprekken gevoerd binnen de LE. In deze gespreksronde zijn we bij verschillende teams op bezoek geweest. Daarnaast hebben er gesprekken plaatsgevonden met nieuwe hoofden operatiën, projectleiders van de transitielijnen, de OR LE, de politiebonden, en de eenheidsleidingen van de beide landelijke eenheden.

Er zijn net zoals in de vorige rapportage een aantal hoofdbevindingen die de commissie graag wil aanstippen, met name vanuit het perspectief van de medewerkers. Deze monitoringsrapportage is daarom gesplitst in twee delen. Het eerste gedeelte focust op een aantal hoofdboodschappen die nu de meeste aandacht vragen. Het tweede deel geeft per transitielijn een uitgebreidere toelichting van de bevindingen van de commissie. In dit tweede deel zal er ook kort worden ingegaan op de uitkomsten van de tweede, kwantitatieve meting die de commissie eind 2023 heeft uitgezet.



# I. Overkoepelend: hoofdbevindingen over de stand van zaken van de transitie

De voornaamste bevindingen van de commissie zijn als volgt:

- **Afronding spoor 1 en 2A.** Eind december 2023 zijn spoor 1 (focus op splitsing) en 2A (focus op planvorming en ontwerp) van de transitie afgesloten. De splitsing is voorspoedig verlopen. De commissie waardeert het harde werk dat is verzet vanuit de politie om dit te bewerkstelligen. De splitsing is een belangrijke mijlpaal en randvoorwaarde om de landelijke eenheden toekomstbestendig te maken.
- **Aan de slag met werkcultuur.** Met de splitsing naar twee eenheden is de transitie allesbehalve afgerond. Vanaf januari 2024 is spoor 2B van de transitie gestart. Deze focust voornamelijk op vakontwikkeling en de realisatie van de beweging naar de gewenste werk- en leiderschapscultuur. In het Korpstransitieplan was opgenomen dat er in 2023 eerste investeringen in werkcultuur gedaan zouden worden, maar er is gekozen om in 2023 enkel de plannen voor de aanpak van de werkcultuur te schrijven. Er is inmiddels een aanpak werkcultuur en leiderschap van de politie gedeeld met de commissie. De commissie is van mening dat deze aanpak een goede, globale inkijk geeft in de richting die beide landelijke eenheden op willen. Op korte termijn zal deze aanpak in de praktijk vorm en kleur moeten krijgen. De commissie benadrukt de urgentie hiervan; veel medewerkers vinden juist de cultuurontwikkeling een belangrijk onderdeel van de transitie en wachten hier sinds de start van de transitie al op. De aanpak is daarbij op dit moment voor veel medewerkers niet

helder. Tegelijkertijd herkent de commissie dat het aanpakken van een cultuurontwikkeling, kijkend naar de onderlinge samenhang tussen cultuurverandering en de andere transitievraagstukken, én in combinatie met het besturen van de going concern binnen LO en LX, een complexe uitdaging is voor de politie die veel zorgvuldigheid vraagt.

- **Focus op 'de basis op orde'.** De commissie heeft in haar monitoring de afgelopen periode gefocust op of 'de basis op orde' is voor cultuurverandering. In een beoordelingskader heeft de commissie een aantal onderwerpen opgesteld die zich samen focussen op het creëren van het juiste veranderklimaat in de organisatie, en het betrekken en in staat stellen van alle medewerkers binnen de landelijke eenheden om daadwerkelijk aan de slag te gaan met cultuurverandering. Het beoordelingskader is toegevoegd in de bijlage. In de afgelopen monitoringsperiode is naar voren gekomen dat er grote verschillen zijn tussen teams in hoeverre deze basis op orde is. Op sommige plekken is er in de afgelopen jaren geïnvesteerd in een prettige manier van werken, beter leiderschap en een goede werksfeer. Het is goed om te zien dat de transitie bewustzijn heeft gebracht over dat er op veel plekken iets beter moet en kan. Tegelijkertijd zijn er ook nog teams waar veel wantrouwen en onzekerheid heerst met betrekking tot de transitie, en waar sinds de start van de transitie nog geen zichtbare start is gemaakt in de beweging naar een andere werkcultuur. Hier spelen vaak nog hardnekkige cultuurissues die niet van de een op de andere dag zijn aangepakt. Het gevolg hiervan is dat medewerkers van deze teams vaak nog niet bereid en/of voldoende gestimuleerd zijn om mee te doen in de transitie.

- **Overzicht stand van zaken teams.** De commissie ziet dat de leiding van de eenheden deze transitie met veel toewijding en goede intenties vormgeeft. Juist de teams waar het goed gaat en waar men enthousiast is, worden daarbij vaak gekozen om mee te doen in de transitie of als pilot. In de beweging richting een passende en prettige werkcultuur verwacht de commissie dat juist in de teams waar forse problemen spelen op korte termijn interventies moeten plaatsvinden, als deze nog niet reeds zijn ingezet. Samen met de teams moet inzicht gekregen worden in wat er per team nodig is om te werken richting een gewenste werkcultuur.
- **Passende vorm van medewerkersparticipatie.** Naast de nieuwe focus op werkcultuur zijn er ook zaken die in spoor 1 en 2A gestart zijn en ook de komende periode nog zullen doorlopen. Hier zal doorlopende aandacht voor moeten blijven. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om medewerkersparticipatie. De commissie constateerde in haar vorige rapportages dat de inrichting van medewerkersparticipatie en medewerkersbetrokkenheid nog onvoldoende was. In de vorige rapportage stelden we dat het nodig is om een vertaalslag te maken van de algemene transitie en participatiemogelijkheden daarin, naar concrete activiteiten en behoeften van een bredere groep medewerkers. De commissie krijgt vanuit veel medewerkers het signaal dat er behoefte is om mee te denken over concrete onderwerpen die in hun werk zelf verandering kunnen brengen, maar dat hier nog niet overal de mogelijkheid toe is. In dit licht is het goed om te blijven reflecteren op wat werkt bij medewerkersparticipatie, en waar de ervaringen anders blijken dan van tevoren verwacht of gehoopt. Wij raden aan om met de start van spoor 2B de huidige manieren van medewerkersparticipatie onder de loep te nemen en te onderzoeken welke inrichting van medewerkersparticipatie het beste past in de nieuwe fase van de transitie.

## II. Inzoomen op transitielijnen

### Vooraf: de resultaten van de tweede kwantitatieve meting

Eind november/begin december 2023 heeft iedere medewerker van de LE een uitnodiging van de commissie gekregen om de tweede LE-vragenlijst in te vullen. De resultaten van deze meting kunnen worden afgezet tegen de meting van juni 2023 als nulmeting. Op deze manier kan de commissie de ontwikkeling van de transitie op de werkvloer op grotere schaal volgen. Op de tweede meting hebben in totaal 1.172 medewerkers gereageerd, wat iets meer dan 20% van de totale landelijke eenheid betreft. Het responspercentage wisselde net zoals in de nulmeting per dienst.

Over het algemeen wordt er op veel van de stellingen gemiddeld tussen 'deels eens' en 'deels oneens' gescoord. Dit is vergelijkbaar met de resultaten in de nulmeting. Men is en blijft dus gematigd in het zich uitspreken over de stand van zaken binnen de LE. Medewerkers geven nog steeds in grote mate aan dat zij vinden dat er nog veel moet gebeuren voordat de twee nieuwe landelijke eenheden staan waar zij willen staan. Er blijkt over het algemeen vrij weinig verschil te zijn tussen de diensten, net zoals bij de nulmeting.

Hierna zullen we kort inzoomen op de transitielijnen. We geven kort de stand van zaken weer per transitielijn. Hierbij zullen we ook nader ingaan op opvallende uitkomsten van de enquête.

## **1. De splitsing**

Per 1 januari bestaan er twee nieuwe landelijke eenheden: de Eenheid Landelijke Expertise en Operaties (LX) en de Eenheid Landelijke Opsporing en Interventies (LO). De voornaamste activiteiten rondom de (administratieve) splitsing zijn succesvol afgerond, wat met name achter de schermen veel werk en energie heeft gekost. De splitsing markeert een belangrijke stap in de transitie naar twee toekomstbestendige eenheden. De commissie waardeert het harde werk dat is verzet vanuit de politie om dit te bewerkstelligen.

## **2. Organisatie ontwerp en inrichting**

De commissie constateerde in haar eerdere rapportages dat het in de turbulente periode van de transitie noodzakelijk is dat de medewerkers houvast hebben. Medewerkers voelen deze houvast als ze het proces om te komen tot doorontwikkeling en structuur in de twee nieuwe eenheden kennen. Uit de enquête van december is gebleken dat veel medewerkers nog niet bekend waren met of en wanneer ze aan de slag gaan met het doorontwikkelen van het werk in de nieuwe eenheden (gemiddeld 'deels oneens' op deze stelling). Voor ongeveer 50% was het niet duidelijk hoe de transitie eruit gaat zien vanaf 1 januari.

Er zijn een aantal ontwerpvragestukken gekozen om uit te werken door middel van georganiseerde werken en ontwerpessies. Het is goed om te zien dat daar vanuit de toekomstige ontwikkelingen en huidige verbetermogelijkheden wordt nagedacht over hoe het ontwerp er voor een bepaald thema of team het beste uit kan zien. De commissie ziet hierbij twee aandachtspunten. Ten eerste ziet de commissie dat het een uitdaging is om alle uitkomsten van de aparte ontwerpprocessen aan elkaar te koppelen en op elkaar aan te laten sluiten. Het komt voor dat verschillende ontwerpvragestukken elkaar inhoudelijk raken. Het is belangrijk dat (de effecten van) de nieuwe ontwerpen niet botsen met elkaar en dat er zicht is op de doorwerking van de nieuwe ontwerpen op andere

processen, zowel binnen de landelijke eenheden als in de samenwerking met de regionale eenheden en externe organisaties (zoals het OM). Hier is op overkoepelend niveau goede coördinatie en sturing voor nodig. Het is goed dat dit wordt herkend en opgepakt door de leidingen van beide eenheden. Ten tweede zijn er ook nog veel teams en vraagstukken waar nog geen georganiseerd ontwerpproces voor bekend is. Het is begrijpelijk dat de focus op dit moment ligt op het uitwerken van de eerder gekozen ontwerpvragestukken en er geprioriteerd moet worden in de veelheid aan ontwerpvrage. Desondanks komt zowel uit de enquête als uit de gesprekken naar voren dat de teams die nu niet in het ontwerpproces betrokken zijn, ook niet op de hoogte zijn van of, wanneer en op welke manier zij zelf aan de beurt komen. Dit zorgt voor onduidelijkheid bij de mensen die nu niet op de hoogte zijn van hoe het ontwerpproces op andere plekken verloopt, maar wel behoefte hebben om vanuit het vak na te denken over een passende inrichting van het team.

### **3. Besturing en governance**

In de gesprekken op de werkvloer is de invulling van deze transitielijn minder aan de orde geweest. We hebben hier daarom in de monitoring niet op ingezoomd. In de hiernavolgende (eind)rapportage van de commissie zullen de laatste stand van zaken en eventuele aandachtspunten worden gedeeld.

### **4. Werkcultuur & Leiderschap (transitielijnen 4 en 5)**

De commissie constateerde vorig jaar dat een groep medewerkers van de LE al voor een te lange tijd het gevoel had dat er op de manier waarop de transitie is ingestoken te weinig zal veranderen aan de wezenlijke problematieken en dagelijkse manier van werken binnen de LE. In de gesprekken met de commissie gaven medewerkers aan dat de focus van de transitie voornamelijk uit leek te gaan naar de splitsing en de schouw, en niet naar het aanpakken van de manier van omgaan met elkaar, of breder gezegd, de 'cultuuromslag'.

Vanaf 1 januari is de aanpak werkcultuur en leiderschap een van de speerpunten geworden binnen de transitie. Hiermee is de tijd aangebroken dat het voor medewerkers zichtbaar en voelbaar moet worden dat de transitie voor iedereen is, en dat er ook daadwerkelijk voor iedereen in bepaalde mate iets zal moeten veranderen. De aanpak die is vastgesteld biedt houvast voor de richting die beide landelijke eenheden op willen gaan, maar ook ruimte om dit in te vullen vanuit de verschillende teams binnen deze eenheden. Deze aanpak moet uitgerold, beproefd en uitgewerkt worden. Het is daarbij niet realistisch om in het eerste halfjaar van 2024 een brede en meetbare cultuurverandering te constateren. In vier teams wordt een van de kernactiviteiten van de aanpak, het organiseren van dialogen in teams gericht op het uitdiepen van de gewenste manier van omgaan en cultuur in het team, op dit moment opgestart. Toch is het niet alleen voor die teams, maar voor alle medewerkers nodig om in het eerste halfjaar eerste stappen te zien en te merken dat de basis voor de cultuurverandering gelegd is. De commissie heeft in de monitoring daarom, naast het volgen van de uitwerking van de aanpak, gefocust op enkele eerste stappen en randvoorwaarden die nodig zijn om de cultuur- en leiderschapsverandering te bewerkstelligen. De manier waarop dat hebben gedaan, is opgenomen in een beoordelingskader (zie bijlage). Hieronder geven we de indruk weer op basis van de monitoring in de eerste maanden van 2024.

### **Eerste beeld van basis op orde binnen de landelijke eenheden**

Ten eerste is zichtbaar dat er veel is geïnvesteerd in het creëren van urgentie en duidelijkheid over het 'waarom' van de transitie. Dit werd voornamelijk op eenheidsniveau aangepakt, maar voor iedere dienst is ook een 'veranderverhaal' opgesteld. In de gesprekken geven vrijwel alle teams aan te herkennen dat er verbetering mogelijk en nodig is in de manier van omgaan en werken met elkaar. Ook de beide nieuwe politiechefs benadrukken openlijk de wil en noodzaak om in de eenheden aan de

slag te gaan met de werkcultuur. Uiteraard verschilt de mate van urgentie per team. Sommige teams zijn hier bijvoorbeeld al zelf, door middel van begeleiding van een coach, mee aan de slag gegaan. In dit soort teams zien we dat, los van de activiteiten onder de vlag van de transitie, in de afgelopen periode is geïnvesteerd in een prettige manier van werken, beter leiderschap en een goede werksfeer. Er zijn helaas ook teams waar deze verbetering nog niet aan de orde is. Daar heerst nog veel cynisme en wantrouwen, jegens de transitie en leidinggevenden in het algemeen.

Naast het benadrukken van de urgentie, is het ook belangrijk dat er helder gecommuniceerd wordt over de concrete visie op werkcultuur en de rol van medewerkers daarin. Van de aanpak en visie rondom werkcultuur en leiderschap zijn medewerkers echter over het algemeen nog niet op de hoogte. Dit zorgt ervoor dat veel medewerkers nog weinig beeld hebben bij – of zelfs weinig vertrouwen hebben in – de manier waarop de cultuur aangepakt gaat worden. Van heldere communicatie over de aanpak en voortgang is nog geen sprake bij de medewerkers die de commissie gesproken heeft. Deze gesproken teams waren nog geen onderdeel van de vier teams die uitgekozen zijn om in de eerste maanden van 2024 de teamdialogen te beproeven.

Om een verandering in gang te zetten, is het daarnaast nodig dat er mensen zijn die de nieuwe cultuur positief stimuleren, aanwakkeren, en zelf het gewenste gedrag laten zien. Ook dit is onderdeel van 'de basis op orde'. In het advies van de commissie uit 2022 werd al benadrukt dat leidinggevenden 'cultuurdragers' zouden moeten zijn. Zij moeten in staat zijn en bereid zijn om gewenst gedrag te laten zien en te stimuleren, alsook ongewenst gedrag aan te pakken. Het gaat hierbij ook om voorbeeldgedrag in handelen en uitingen. Bij leidinggevenden ligt dus onder andere de taak om goede ambassadeurs voor de benodigde cultuurverandering te zijn. In gesprekken komt naar voren dat het nog heel erg verschilt in



hoeverre leidinggevenden deze cultuurdragers kunnen en willen zijn. Het lukt nog niet elke leidinggevende om deze taak te vervullen. Hier zijn meerdere redenen voor. Het is mogelijk dat operationeel leidinggevenden nog onzeker zijn over hun positie, omdat ze nog niet door de leiderschapsschouw zijn gegaan. Anderen hebben nog niet de juiste handvaten gekregen om op operationeel niveau oog te hebben voor de 'zachtere' kant van het werk, of gaan hier nog mee aan de slag naar aanleiding van de schouw. Sommige leidinggevenden zitten wellicht niet op de juiste plek en/of worden nog niet vertrouwd door hun team door zaken die in het verleden hebben gespeeld. Kortom: op basis van de gesprekken die de commissie heeft gevoerd ontstaat de indruk dat er hoe dan ook geïnvesteerd moet worden in de begeleiding van (operationeel) leidinggevenden in hun rol als cultuurdrager, omdat het om verschillende redenen voor hen nog lastig is om deze rol te pakken.

Om de cultuurverandering goed in te kunnen zetten en duurzaam te borgen, is het als laatste belangrijk dat obstakels die de verandering vertragen of mensen tegenhouden om anders met elkaar om te gaan, weg te halen. De weg moet daarbij vrijgemaakt worden voor mensen om te innoveren en het vertrouwen te hebben dat er iets kan veranderen. In beide landelijke eenheden bestaan op sommige plekken nog van dit soort barrières. Deze verschillen uiteraard per team en kunnen bij een aantal teams nog zeer hardnekkig zijn. Het kan bijvoorbeeld te maken hebben met onduidelijkheid over de plek van het team in het toekomstige ontwerp van de landelijke eenheden (bijvoorbeeld nog actueel binnen de Staf), maar ook met lopende cultuurtrajecten, lopende onderzoeken of diepgeworteld oud zeer bij medewerkers die ervoor zorgt dat mensen geen vertrouwen hebben in de transitie. De commissie ziet dat de politieleiding in meerdere teams aan de slag is met het aanpakken van deze barrières en onderschrijft de noodzaak om het tempo hierin te behouden en verstevigen. Het is hierbij noodzakelijk dat er een goed overzicht is van wat er in

welk team speelt, en dat medewerkers hierin gezien en gehoord worden. De 'dialogen in teams' als onderdeel van de aanpak werkcultuur zijn hier een eerste start voor, maar dit is tijdsintensief en wordt begrijpelijkerwijs in fases uitgerold. Het kan dus nog een lange periode duren voordat bij ieder team de eerste diagnose heeft plaatsgevonden als onderdeel van de aanpak werkcultuur. De commissie verwacht dat juist in de teams waar forse problemen spelen op korte termijn interventies moeten plaatsvinden, om perspectief te bieden aan de medewerkers die de cultuurverandering het hardst nodig hebben. Wij beseffen dat dit geen 'quick fix' is, maar dat de tijd genomen moet worden om hier met zorgvuldigheid mee om te gaan.

## **5. Bedrijfsvoering**

In de gesprekken op de werkvloer is de invulling van deze transitielijn minder aan de orde geweest. We hebben hier daarom in de monitoring niet op ingezoomd. In de hiernavolgende (eind)rapportage van de commissie zullen de laatste stand van zaken en eventuele aandachtspunten worden gedeeld.

## **6. Data-gedreven werken**

In de afgelopen periode is de bouwplaats data-gedreven werken van start gegaan en is de opdracht voor het programma data-gedreven werken vastgesteld. Het programmaplan zal op korte termijn het besluitvormingsproces ingaan. Het is goed om te zien dat er voortgang wordt geboekt binnen het programma en de inrichting van de bouwplaats. De vorming van het programma is belangrijk voor de Korpsbrede blik die nodig is voor belangrijke onderdelen binnen het data-gedreven werken. Tegelijkertijd blijft de commissie benadrukken dat de ontstane vertraging op deze transitielijn niet nog groter mag worden door het onderbrengen van de ontwikkelingen op het niveau van de landelijke eenheden onder dit programma. De ontwikkeling van de bouwplaats moet zoveel als mogelijk gefaciliteerd, in plaats van afgeremd, worden. Hiervoor is een passende, duurzame

governance en blijvende steun aan bottom-up initiatieven noodzakelijk. We blijven de voortgang van het programma en de bouwplaats ook in de komende maanden nog volgen.

# Medewerkersparticipatie

Medewerkers blijven essentieel om de beweging te maken die deze transitie beoogt; dit wordt in spoor 2B zelfs steeds belangrijker. Dit geldt daarbij niet alleen voor de cultuurverandering, maar ook de vakinhoudelijke beweging die de landelijke eenheden willen maken om beter bestand te zijn tegen toekomstige ontwikkelingen. De commissie merkte in haar vorige rapportage op dat medewerkersparticipatie geen apart onderdeel of activiteit moet zijn, maar een manier van werken om ervoor te zorgen dat alle medewerkers hun steentje bijdragen aan de verschillende onderdelen van de transitie. Hierbij past een aanpak die nauw aansluit bij de teams en de concrete behoeften van medewerkers. Eenheidsbrede bijeenkomsten zijn hiervoor minder geschikt. Uit de enquête van december bleek dat het aantal bijeenkomsten (fysiek of digitaal) dat medewerkers hebben bezocht in het kader van de transitie gemiddeld ongeveer 2-3 bijeenkomsten is. Dit gemiddelde was ook de uitkomst van de nulmeting. Het lijkt er dus gemiddeld gezien niet op dat medewerkers in de tussentijd nog naar veel nieuwe bijeenkomsten zijn geweest. In plaats van eenheidsbrede bijeenkomsten zijn er meer bijeenkomsten georganiseerd in het kader van specifieke programma's (zoals data-gedreven werken en het ontwerp). Hierbij is echter een grote groep medewerkers (nog) niet betrokken.

Er is nog veel te doen in het betrekken van medewerkers en het aanjagen van het zogeheten 'medewerkerschap'. In december voelde meer dan de helft van de medewerkers geen eigenaarschap om vanaf 1 januari mee te doen in de transitie, bleek uit de enquête. Iets meer dan 40% voelde zich niet medeverantwoordelijk om deze transitie te laten slagen. Ook is er een grote groep medewerkers die geen behoefte heeft om mee te denken over de impact van de transitie op het eigen werk en het eigen gedrag als medewerker (ook iets meer dan 40%). Hierin zit een verschil tussen niet-leidinggevenden en wel leidinggevenden. Leidinggevenden hebben meer behoefte

om mee te denken over wat de impact is van de transitie op het werk en eigen gedrag en er is een grotere groep die eigenaarschap voelt.

Vanuit het verandermanagement is het bekend dat medewerkers verschillende fasen van emoties en behoeften doormaken gedurende een transitie zoals deze. Het signaal uit de enquête is echter belangrijk om mee te nemen in de verdere uitrol van de transitieaanpak, omdat er dus veel moeite gedaan zal moeten worden om ook de mensen die op dit moment geen behoefte of vertrouwen hebben om mee te doen in de transitie in beweging te krijgen. We blijven daarbij benadrukken dat medewerkersparticipatie en -betrokkenheid niet alleen iets van de leidinggevenden vraagt, maar ook iets van de houding van de medewerkers zelf. De transitie is inmiddels al een tijd bezig, en er zijn meerdere pogingen gedaan om medewerkersparticipatie in te richten. Wij raden aan om met de start van spoor 2B de huidige manieren van medewerkersparticipatie onder de loep te nemen en te onderzoeken welke inrichting van medewerkersparticipatie het beste past in de nieuwe fase van de transitie.

## Tot slot

Na een intensieve periode van voorbereiden van de splitsing, heeft deze plaatsgevonden bij de start van het nieuwe jaar. Een belangrijke stap in de richting van twee toekomstbestendige landelijke eenheden. Sinds dit jaar is de nadruk op de cultuurverandering komen te liggen. De commissie beseft dat het tijd kost om dit thema op te pakken, en de basis op orde te brengen voor de aanpak van werkcultuur en leiderschap. De samenhang tussen de verschillende transitielijnen en de going concern in beide eenheden maken deze transitie daarbij complex en intensief, in het bijzonder voor de politiechefs en de (nieuwe) eenheidsleidingen. Tegelijkertijd zien wij ook dat de transitie in de ogen van medewerkers lang blijft duren, en het nog steeds lastig blijkt om alle medewerkers mee te krijgen en de juiste beweging in te zetten die nodig is om de ongewenste patronen te doorbreken. Het is daarom nodig om op korte termijn zichtbare voortgang te boeken in de cultuurverandering die de transitie beoogt. Hierbij moet er oog zijn voor de grote verschillen in teams en de verschillende benaderingen die daarvoor nodig zijn. Transitieleiders kiezen er daarbij nu vaak voor om de medewerkers en teams die positief zijn over de transitie te betrekken in pilots en bijeenkomsten. Dit kan inderdaad werken als een vliegwiel voor de rest van de organisatie. Wij zien echter dat dit in bepaalde teams (nog) niet werkt. Daar is op dit moment nog te veel wantrouwen en cynisme om mee te kunnen gaan in het vliegwiel van de positievere teams. Er is aandacht en doorzettingsvermogen nodig om juist in die teams het tij te keren. De commissie is van mening dat juist in de teams waar de problemen nog groot zijn op korte termijn een analyse gedaan moet worden van wat er nodig is om dit team op weg te helpen. Ook moet er blijvend geïnvesteerd worden in de communicatie naar medewerkers over keuzes die gemaakt worden en stappen die gezet worden.

De cultuurverandering is iets van lange adem, waar in de komende jaren veel aandacht en doorzettingsvermogen voor nodig blijft. De komende periode zal de druk om de transitie te volbrengen onverminderd zwaar op de politie blijven drukken. In het Korpstransitieplan is opgenomen dat met de tot nu toe beschikbaar gestelde financiering in ieder geval een betekenisvolle stap kan worden gezet in de doorontwikkeling van de landelijke eenheden. De commissie benadrukt dat de financiële middelen om de benodigde activiteiten op de transitielijnen voor elkaar te krijgen beschikbaar moeten blijven. Anders zal de transitie een onmogelijke klus worden.

In lijn met uw instellingsbesluit, zal de commissie na de oplevering van deze rapportage de transitie nog enkele maanden volgen. Per 1 juli 2024 zal de commissie niet meer monitoren, maar zal de monitoringsfunctie onderdeel worden van de werkzaamheden van de Inspectie voor Justitie en Veiligheid. Wij ronden in juni daarom onze werkzaamheden af en zullen u voor de zomer nog een afrondende eindrapportage toesturen.

Hoogachtend,  
Mr. B.B. Schneiders  
Voorzitter monitoringscommissie voor  
de Landelijke Eenheid

# Bijlage:

## Beoordelingskader commissie Schneiders monitoring transitie spoor 2

16-02-2024

Sinds de start van de transitie van de LE monitort de monitoringscommissie van de Landelijke Eenheid (commissie Schneiders) de voortgang van de transitie en het beeld dat de werkvloer hiervan heeft. Waar er in het eerste jaar van de transitie (spoor 1) veel focus lag op de splitsing naar twee eenheden en de leiderschapsschouw, zullen de veranderingen in werkcultuur, vakontwikkeling en leiderschap in de twee nieuwe eenheden vanaf 2024 (spoor 2) de focus krijgen. De commissie zal ook deze veranderingen gaan monitoren.

In dit document is het beoordelingskader voor monitoring van de commissie opgenomen, dat de commissie tot aan de zomer van 2024 zal gebruiken. Dit beoordelingskader voor monitoring ordent op welke onderwerpen en onderdelen van de transitie de commissie monitort en hoe de focus er vanaf 1 januari 2024 uit ziet. Het dient als kapstok voor de commissie zelf, maar heeft ook als doel om de politiemedewerkers mee te nemen in hoe de commissie te werk gaat.



## **We starten vanuit de basis: de opdracht aan de commissie en het monitoringsplan**

De precieze monitoringsopdracht van de minister aan de commissie bevat:

- Monitoren van de uitvoering van het transitieplan en het elke vier maanden hierover rapporteren aan de minister van Justitie en Veiligheid. De commissie rapporteert tussentijds aan de minister van Justitie en Veiligheid wanneer zij dit nodig acht;
- De commissie onderhoudt actief contact met de werkvloer zodat zicht wordt gehouden op de op de werkvloer zichtbare voortgang en het beeld dat de werkvloer heeft over de transitie.

In het monitoringsplan van de commissie (definitief vastgesteld in februari 2023) is de aanpak van de commissie op basis van deze monitoringsopdracht opgenomen. Deze aanpak ging tegelijk met de transitie van start (maart 2023). Dit monitoringsplan is nog steeds actueel. **Onderstaande tekst uit het monitoringsplan omschrijft de aspecten die de commissie monitort.**

Het doel van de transitie is het creëren van blijvende verandering. Niet alleen in de structuren en organisatie van het werk, maar ook in de cultuur en het gedrag binnen de Landelijke Eenheid. Verandering van cultuur gaat verder dan het implementeren van individuele acties. Voor een blijvende en overtuigende verandering is een consistente aanpak met een duidelijk einddoel en concrete tussenstappen noodzakelijk. Deze boodschap moet overgebracht worden met heldere communicatie, om verkeerde verwachtingen en onnodige onrust te voorkomen. Er is een aanpak nodig die op de korte én lange termijn verschil moet maken, maar ook de rust bewaart in spannende tijden voor medewerkers van de Landelijke Eenheid die tegelijkertijd bezig zijn met de operatie. Essentieel is hierbij dat in alle lagen van de organisatie van begin af aan het einddoel en de weg hiernaartoe helder is. Gedurende het proces

zijn vervolgens de ervaringen en inzichten van de politiemedewerkers van groot belang, om zicht te houden op de vooruitgang en om input te geven voor mogelijke bijstelling van de beweging. De leiding van de transitie is hierbij faciliterend, de medewerkers moeten de ruimte krijgen om aan zichtbare vooruitgang te kunnen bijdragen en zich gehoord en gezien te voelen.

De commissie gaat gedurende de transitie in ieder geval de volgende drie aspecten monitoren:

### **1. De inhoud van de transitie**

Hierbij kijken wij eerst o.a. naar de manier waarop de adviezen van de commissie worden omgezet naar concrete acties en operationele doelen en wat deze acties inhouden. De focus ligt daarbij op het kijken naar wat de effecten zijn van deze ingezette acties in de organisatie. Bijvoorbeeld: het ontwikkelen van een leiderschapsprogramma is iets wat de commissie zal monitoren, maar het programma zelf is in principe geen doel op zich. Leaders zijn gedurende transitie als het ware een “middel” om een doel te bereiken, namelijk de organisatie te helpen om tot een toekomstbestendige en prettige organisatie te komen. Vanuit haar monitoringsrol zal de commissie zowel kijken naar de ingezette acties, als het beeld wat de werkvloer heeft van de effecten van de acties binnen de transitie.

### **2. Het proces van de transitie**

Als monitoringscommissie bekijken wij ook hoe het proces van de transitie verloopt. Hierbij kijken wij o.a. naar de manier waarop de transitie wordt vormgegeven in haalbare subdoelen en fasen en welke werkwijzen en methoden er worden gebruikt – zowel als het gaat om specifieke verandermethoden als om de methoden die worden ingezet - om medewerkers vertrouwen te geven, tegenspraak te organiseren en hun inzichten en ervaringen zichtbaar in te zetten voor verbetering van processen en samenwerkingen. We kijken ook naar wat het effect hiervan is, de manier waarop er breed

samen wordt gewerkt (met interne en externe partijen), naar de tijdlijnen die worden gehanteerd, of belangrijke randvoorwaarden worden geborgd, de haalbaarheid van plannen, de manier waarop er wordt bijgesteld als dit nodig is, en op welke wijze de leiding het overzicht bewaart om de einddoelen binnen deze tijdlijnen te behalen.

### **3. De wijze van sturing van de transitie**

Als laatste kijken we naar de manier waarop de verandering wordt aangestuurd (en indien nodig bijgestuurd), hoe de praktische en dagelijkse begeleiding van de transitie wordt geborgd, hoe besluitvorming plaatsvindt en hoe medewerkersparticipatie wordt ingezet. Hierbij gaat de commissie bijvoorbeeld volgen hoe en wanneer de medewerkers worden betrokken en hoe hun input wordt verwerkt. Communicatie speelt hierbij een essentiële rol.

Nota bene:

- De focus van onze monitoring is gericht op de Landelijke Eenheid. Raakvlakken met andere onderdelen van het korps zullen er vanzelfsprekend zijn, maar deze worden ook als raakvlakken meegenomen en niet als hoofdzakelijke focus van onze monitoring.
- Wij als commissie zullen gedurende de transitie oog hebben voor de samenhang tussen de drie aspecten die we gaan monitoren. Het doel is immers het tot stand brengen van structurele verbetering, inclusief de vorming van twee nieuwe eenheden en stevige interventies in de cultuur en op het leiderschap. Hiermee wordt tevens een goede basis wordt gelegd voor een politie die de toekomsttrends zoals beschreven in het onderzoek van De Graaf en Boin het hoofd kan bieden.

## **Vanaf 1 januari focus op cultuur en leiderschap – spoor 2 van de transitie**

Zoals hierboven weergegeven is de transitie niet alleen bedoeld als structuurverandering, maar juist ook als verandering in de cultuur en het gedrag binnen de Landelijke Eenheid. Het veranderen van cultuur gebeurt niet van de ene op de andere dag, daar gaat tijd overheen. De start van de transitie en daarmee ook de cultuurverandering heeft uiteraard in 2023 plaatsgevonden, maar per december 2023 is binnen de politie de aanpak voor werkcultuur en leiderschap vastgesteld. Deze zal dus pas in 2024 in werking treden. Het is daarmee onderdeel van spoor 2 van de transitie.

‘Cultuur’ is daarbij een ingewikkeld begrip, dat vaak gebruikt wordt en waar niet altijd hetzelfde onder wordt verstaan. In haar monitoring zal de commissie aansluiten bij de definitie die de politie zelf hanteert en heeft omschreven in haar aanpak voor werkcultuur en leiderschap (pagina 10 van de aanpak).

De commissie heeft nagedacht over hoe zij in het eerste halfjaar van 2024 gaat monitoren hoe de aanpak voor werkcultuur en leiderschap verloopt. Het is daarbij niet realistisch om in het eerste halfjaar van 2024 een brede en meetbare cultuurverandering te constateren. De aanpak moet uitgerold, beproefd en uitgewerkt worden. De manier van omgaan met elkaar en werken binnen de nieuwe LE's zal geleidelijk en stap voor stap de goede kant op moeten gaan. Toch is het ook voor medewerkers nodig om in het eerste halfjaar zichtbare eerste stappen te zien en te merken dat de basis voor de cultuurverandering gelegd is. De commissie focust zich in het eerste halfjaar daarom op 1) enkele eerste stappen en randvoorwaarden die nodig zijn om de cultuur- en leiderschapsverandering te bewerkstelligen en de 2) het volgen van de uitwerking van de aanpak zoals vastgesteld door de politie.

Wat betreft de randvoorwaarden voor cultuur- en leiderschapsverandering, focust de commissie zich op een aantal hoofdvragen (o.a. gebaseerd op eerste stappen van het 8 step change model van John P. Kotter). Hieronder lichten we ze kort toe.

- Is er voldoende **urgentie** bij medewerkers aanwezig om de cultuur te veranderen?

Om de cultuur te veranderen is het belangrijk dat er bij medewerkers een gevoel van urgentie is. De 'waarom' van de cultuurverandering moet helder zijn. Medewerkers moeten daarbij gestimuleerd worden om samen een overtuigende (en duidelijke) visie op de toekomst na te streven. We vragen in de monitoringsgesprekken die de commissie voert naar de urgentie die medewerkers zelf zien en in hoeverre zij het 'waarom' van de verandering begrijpen en onderschrijven.

- Zijn er voldoende **ambassadeurs** van de cultuurverandering binnen de LE's?

Om een verandering in gang te zetten, is het nodig dat er mensen zijn die de nieuwe cultuur positief stimuleren, aanwakkeren, en zelf het gewenste gedrag laten zien. In het advies van de commissie uit 2022 werd al benadrukt dat leidinggevenden 'cultuurdragers' zouden moeten zijn. Zij moeten in staat zijn en bereid zijn om gewenst gedrag te laten zien en te stimuleren, alsook ongewenst gedrag aan te pakken. Het gaat hierbij ook om voorbeeldgedrag in handelen en uitingen. Bij leidinggevenden ligt dus onder andere de taak om goede ambassadeurs voor de benodigde cultuurverandering te zijn.

In gesprekken focussen we op of dit al ervaren wordt door medewerkers. Zien en merken zij de aanwezigheid van ambassadeurs? Wie zijn dit dan, en wat is hier het effect van?

- Is de **visie op cultuurverandering helder en concreet** voor medewerkers?  
Om te kunnen veranderen, moet helder zijn hoe de toekomst anders zal zijn dan het verleden. De visie op werkcultuur en leiderschap moet dus duidelijk zijn voor medewerkers. Wat zijn belangrijke elementen voor de nieuwe cultuur? Waar neemt men afscheid van? Wat gaat men doen om dit in te praktijk te brengen? In de gesprekken vragen we aan medewerkers of zij hiervan op de hoogte zijn, hoe dit aan hen gecommuniceerd wordt en wat zij hiervan vinden. Het helpt daarbij dat de initiatieven en acties die zullen worden ingezet voor medewerkers zichtbaar bijdragen aan het behalen van de visie.
- Wordt er op een duidelijke en geloofwaardige manier **gecommuniceerd** over de veranderingen en wat er voor iedereen te doen staat?  
Op individueel niveau moeten medewerkers gestimuleerd worden om actief bij te dragen aan de verandering. Het helpt daarbij als er helder gecommuniceerd wordt over de verandering, en met name de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokkenen in de verandering. In de monitoringsactiviteiten volgen we hoe er gecommuniceerd wordt en hoe dit wordt ervaren door medewerkers.
- Is er voldoende **commitment vanuit de top** van de LE's?  
Als er van medewerkers verwacht wordt om een rol te pakken in de verandering, is het ook nodig dat zij het vertrouwen en de betrokkenheid vanuit hun leidinggevenden hebben om deze verandering in te zetten en hierin te experimenteren. Als basis is het dus nodig dat er zichtbaar commitment is vanuit de top van de organisatie om deze verandering in te zetten. In gesprekken vragen we naar of en hoe medewerkers dit al merken, en hoe zij en leidinggevenden zelf het commitment ervaren.

- Zijn er **barrières die medewerkers tegenhouden** om zich te committeren aan de verandering? Zo ja, (hoe) worden deze aangepakt?

Om de cultuurverandering goed in te kunnen zetten, is het belangrijk dat obstakels die de verandering vertragen of mensen tegenhouden om anders met elkaar om te gaan weg te halen. Bijvoorbeeld: medewerkers moeten weten in welk team ze zullen gaan werken binnen de twee nieuwe eenheden om met dit team aan de slag te gaan met de gewenste werkcultuur. De weg moet daarbij vrijgemaakt worden voor mensen om te innoveren en het vertrouwen te hebben dat er iets kan veranderen. Deze mogelijke barrières kunnen verschillen per team. In de monitoringsactiviteiten gaan we in gesprek over of en hoe medewerkers merken dat de weg wordt vrijgemaakt voor de cultuurverandering, en hoe dit door medewerkers ervaren wordt.

- Worden resultaten en **successen (hoe klein ook)** gedeeld binnen de organisatie?

In de politieorganisatie is door de jaren heen veel wantrouwen en cynisme ontstaan. Het helpt daarom dat de zaken die wél veranderen en goed gaan ook gedeeld worden binnen de organisatie. Voor iedereen moet zichtbaar worden dat, hoe klein de stapjes misschien ook, er echt iets anders zal gaan ontstaan. We focussen in de monitoringsactiviteiten op hoe successen gedeeld worden en of dit bijdraagt aan het vertrouwen van medewerkers in de verandering. Het delen van successen kan daarbij ook helpen om de ambassadeurs en dragers van de cultuurverandering te blijven stimuleren om door te zetten.

Op bovenstaande onderwerpen richt de commissie zich in gesprekken met medewerkers en leidinggevenden in de beide LE's. Samen focussen ze zich op het creëren van het juiste veranderklimaat in de organisatie, en het betrekken en in staat stellen van alle medewerkers binnen de landelijke eenheden om daadwerkelijk aan de slag

te gaan met cultuurverandering. Ongeacht de manier waarop de precieze veranderaanpak wordt vormgegeven en ontwikkeld, zijn deze aspecten van belang. Ze geven samen een goed beeld van de beginsituatie binnen de landelijke eenheden met betrekking tot de cultuurverandering. Veel van deze vragen komen daarnaast ook terug in de enquête die de commissie ieder halfjaar uitstuurt.

Hiernaast zal de commissie in gesprek gaan met kernteam werkcultuur & leiderschap over de voortgang van de gekozen aanpak en de acties die er plaatsvinden. Dit zal de commissie ook in het reguliere voortgangsoverleg met de eenheids- en korpsleiding, de overleggen met de OR en de overleggen met de politiebonden blijven bespreken.



## **Het volledige beoordelingskader voor monitoring**

De hierboven beschreven onderdelen vormen samen het beoordelingskader voor monitoring dat de commissie hanteert gedurende haar monitoringsactiviteiten. De aspecten uit het monitoringsplan (proces, inhoud, sturing en de speciale aandacht voor medewerkersparticipatie) zijn reeds bekend. Daarnaast komt er in het komende halfjaar een focus op cultuur en leiderschap als onderdeel van spoor 2 van de transitie, waarbij de commissie zich richt op de vragen die hierboven zijn beschreven, maar ook oog houdt voor wat zij zelf in haar eindadvies van 2022 heeft meegegeven en wat er in het onderzoek van Boin & De Graaf naar voren is gekomen. Als laatste zijn er nog een aantal andere transitielijnen die de commissie - in iets mindere mate - zal blijven volgen.

NB: in de rapportages van de commissie zal niet op iedere vraag een letterlijk antwoord gegeven worden. De vragen uit het beoordelingskader geven vooral richting aan de monitoringsfocus die de commissie heeft.

### **Specifieke focus op cultuur en leiderschap**

#### **Cultuur en leiderschap**

N.a.v. Boin & De Graaf:

- Wordt er toegewerkt naar een organisatie waar ruimte en waardering is voor denkkracht?
- Ontstaat er een cultuur van erkenning en waardering, die niet alleen aan grote aanhoudingen of opsporingssuccessen wordt gekoppeld, maar waarin ook waardering wordt uitgesproken voor processen van interdisciplinaire uitwisseling, 'informatieverdeling' en data-analyses?

N.a.v. eindadvies van de commissie Schneiders in 2022:

- Zijn leidinggevenden de gewenste cultuurdragers voor de transitie?
- Zijn leidinggevenden in staat om gewenst gedrag te stimuleren en te laten zien?
- Zijn leidinggevenden in staat om ongewenst gedrag aan te pakken?
- Tonen leidinggevenden voorbeeldgedrag in handelen en uitingen?
- Stimuleren leidinggevenden medewerkers om zich in hun vak te ontwikkelen?

N.a.v. theorie over cultuurverandering (hierboven reeds genoemd):

- Is er voldoende urgentie bij medewerkers aanwezig om de cultuur te veranderen?
- Zijn er voldoende ambassadeurs van de cultuurverandering binnen de LE's?
- Is de visie op cultuurverandering helder en concreet voor medewerkers?
- Wordt er op een duidelijke en geloofwaardige manier gecommuniceerd over de veranderingen en wat er voor iedereen te doen staat?
- Is er voldoende commitment vanuit de top van de LE's? Zo ja, hoe is die zichtbaar?
- Zijn er barrières die medewerkers tegenhouden om zich te committeren aan de verandering? Zo ja, (hoe) worden deze aangepakt?
- Worden resultaten en successen (hoe klein ook) gedeeld binnen de organisatie?

## **Doorlopende aspecten (op basis van het monitoringsplan)**

### **Inhoud:**

- Worden de acties uitgevoerd zoals omschreven in het transitieplan?
- Hebben de acties die zijn uitgevoerd het gewenste resultaat?
- Komt het beeld dat de leidinggevenden en het transitieteam heeft (grotendeels) overeen met het beeld dat de werkvloer heeft van de acties en de effecten daarvan?

### **Sturing:**

- Is de benodigde praktische en dagelijkse begeleiding van de transitie geborgd?
- Vindt besluitvorming op een transparante en navolgbare manier plaats?
- Wordt er tussentijds gevolgd wat de voortgang op de transitielijnen is en hier waar nodig op bijgestuurd?

### **Proces:**

- Worden de afgesproken tijdslijnen uit het Korpstransitieplan behaald?
- Is het voor medewerkers helder waar de transitie zich bevindt?
- Is het voor medewerkers helder wat de doelen zijn van de verschillende stappen in het transitieproces?
- Worden inzichten en ervaringen gedurende de transitie zichtbaar ingezet voor verbetering van processen?
- Hoe wordt er samengewerkt, met interne en externe partijen?
- Op welke wijze bewaart de leiding het overzicht om de einddoelen binnen de tijdlijnen te behalen?

### **Medewerkersparticipatie:**

- Als medewerkers dat willen, is er voldoende mogelijkheid om mee te denken over de thema's in de transitie?
- Wordt er in de transitieprocessen breed tegenspraak georganiseerd?
- Wordt er bij het maken van beslissingen in de transitie gebruik gemaakt van de input vanuit medewerkers? (Zo ja, op welke manier?)
- Worden beslissingen die worden genomen over de transitie, doorgaans goed gemotiveerd aan medewerkers?
- Wordt de medewerker gefaciliteerd in het nemen van eigenaarschap en initiatief?

### **Andere onderdelen van transitie met aandacht**

#### **Organisatie-inrichting:**

- Wordt er vanuit het vakmanschap van medewerkers gewerkt aan de doorontwikkeling van de landelijke eenheden?
- Is er helderheid over de manier van samenwerken, zowel intern als met externe partners?
- Helpt de organisatie-inrichting om de cultuurverandering te ondersteunen?
- Is de bedrijfsvoering op orde?

#### **Data-gedreven werken:**

- Wordt er gewerkt aan de adviezen van de adviescommissie en de beschreven acties in het Korpstransitieplan?
- Wordt er voortgang geboekt op data-gedreven werken binnen de LE?
- Is data-gedreven werken een thema waar medewerkers binnen de LE energie van krijgen?
- Worden de benodigde tijdslijnen behaald rondom data-gedreven werken?

# **Tweede monitorings- rapportage**

**Monitoringscommissie  
voor de Landelijke Eenheid**

**6 november 2023**

# Inleiding

Eind maart 2023 is de transitie bij de Landelijke Eenheid (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 zichtbare voortgang op de werkvloer 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 tweede monitoringsrapportage.

# Insteek van deze monitoringsrapportage

De commissie heeft tussen juli en oktober net zoals voor de eerste monitoringsrapportage gesprekken gevoerd binnen de LE. Zo hebben er gesprekken plaatsgevonden met medewerkers, (operationeel) leidinggevenden, diensthoofden, de projectleiders van de transitielijnen, de OR LE, de politiebonden, de kwartiermakers en de eenheidsleiding van de LE.

De commissie monitort op alle transitielijnen de voortgang. De ene transitielijn vraagt in deze fase van de transitie echter meer aandacht dan de andere. Ook zijn er een aantal hoofdbevindingen die de commissie graag wil aanstippen. Deze monitoringsrapportage is daarom gesplitst in twee delen. Het eerste gedeelte focust op een aantal hoofdboodschappen die nu het meeste aandacht vragen, ook gezien vanuit het perspectief van de werkvloer. Het tweede deel geeft per transitielijn een uitgebreidere toelichting van de bevindingen van de commissie. In dit tweede deel zal er ook kort worden ingegaan op de uitkomsten van de eerste, kwantitatieve meting die de commissie eind juni heeft uitgezet.

# I. Overkoepelend: hoofdbevindingen over de stand van zaken van de transitie

De voornaamste bevindingen van de commissie zijn als volgt:

- Na een lange periode van planvorming is de transitie aangekomen in een fase waarin de plannen in de praktijk vorm krijgen. Op alle transitielijnen zijn acties gestart en wordt er gewerkt aan de lijn die is uitgezet door het Korpstransitieplan. In lijn met het afgestemde Korpstransitieplan is er in de afgelopen maanden met name focus gelegd op de voorbereiding van de (administratieve) splitsing naar twee landelijke eenheden, de bijbehorende structuur voor besturing en leiding, en de vormgeving van de leiderschapsschouw. Het is goed om te zien dat hier volgens planning vooruitgang op wordt geboekt, omdat deze stappen randvoorwaardelijk zijn voor het ontwikkelen van twee slagvaardige eenheden.
- Tegelijkertijd constateert de commissie dat, hoewel er (in lijn met de transitieplannen) veel gebeurt, het momentum voor een effectieve transitie dreigt te vervagen. Redenen hiervoor zijn:
  - Op dit moment in de transitie ligt de focus op zaken waarbij de medewerkers van de LE zelf nog niet erg actief betrokken zijn en waar veel medewerkers in het dagelijkse werken (nog) niet veel van merken. In enkele teams zijn plaatselijke interventies gedaan op gebied van werkcultuur. Ook lopen er pilots voor de doorontwikkeling op vakinhoud. Er is eenheidsbreed voor medewerkers echter nog weinig perspectief op bredere mogelijkheden



om mee te denken over onderwerpen die in het werk zelf verandering kunnen brengen.

- Er is veel informatie over de transitie beschikbaar, maar er wordt nog weinig maatwerk toegepast voor het bereiken en betrekken van de verschillende typen medewerkers binnen de LE. Veel medewerkers die niet geïnteresseerd, te druk, of wantrouwend zijn, zijn niet aangehaakt bij de ontwikkelingen en voor hen is het ook niet helder genoeg wat het belang is van hun bijdrage.
- Er zijn mogelijkheden om te participeren, maar nog steeds niet op structurele basis en daarnaast zonder overzicht voor de lange termijn. Veel medewerkers nemen niet (meer) deel aan de participatiebijeenkomsten, bijvoorbeeld omdat ze het gevoel hebben dat ze enkel worden bijgepraat, omdat er niet duidelijk is wat er met hun input gedaan wordt en/of omdat ze niet weten wat hun participatie voor hun werk gaat betekenen.
- Het slagen van deze transitie vraagt ook iets van de medewerkers zelf. Zij zullen 'medewerkerschap' moeten tonen. Dit zal met name naar voren moeten komen in de volgende fase van de transitie, waarin het meer zal gaan over zaken die hun werk kunnen beïnvloeden. Hierin moeten zij wel gefaciliteerd en begeleid worden, omdat velen dit niet gewend zijn.
- Leidinggevendenden bevinden zich in een lastige situatie. Enerzijds zijn zij nu onderwerp van de leiderschapsschouw en is het voor een grote groep nog niet duidelijk of er een passende plek voor hen komt in een van de twee eenheden. Anderzijds moeten zij fungeren als steunpilaar voor medewerkers

en trekkers van de transitie. Betrokkenheid van medewerkers hangt sterkt af van de mate waarin de transitie een onderwerp van gesprek is in teamoverleggen en andere gesprekken op de werkvloer. Leidinggevenden zijn hierin een belangrijk boegbeeld.

- De splitsing en de wijziging van de topstructuren zullen de eerste zichtbare wijzigingen zijn. Er bestaan vanuit de werkvloer nog veel vragen over de gang van zaken en het effect van deze wijzigingen. Ten eerste is het van belang dat er helder wordt gecommuniceerd over waarom er voor deze topstructuur is gekozen, wat dit per 1 januari gaat betekenen voor medewerkers en leidinggevenden zelf, en hoe de doorontwikkeling van de eenheden daarna gaat plaatsvinden. Medewerkers hebben ten tweede behoefte aan een uitlegbaar, navolgbaar en transparant proces voor benoemingen van leidinggevenden in de nieuwe eenheden.
- Het spanningsveld tussen zorgvuldigheid en snelheid, waar de commissie in haar vorige rapportage over schreef, is nog steeds actueel. De commissie heeft vertrouwen in de twee kwartiermakers voor de landelijke eenheden. Bovenstaande risico's worden door hen herkend en men is voornemens om hier acties op te ondernemen. Wij zijn daarnaast verheugd om te zien dat de externe PMO-organisatie aan de slag is. Desalniettemin ziet de commissie ook dat de trekkers van deze transitie zich bevinden in een taai omgeving met veel oude patronen, waarbij de hang naar consensus en brede afstemmingsprocessen groot is. Ook die omgeving en patronen moeten mee in de cultuuromslag die de transitie beoogt. Het blijft daarin zoeken naar de juiste snelheid van alle processen.

- De commissie raadt aan om met de start van de twee nieuwe landelijke eenheden vanaf januari 2024, en daarmee spoor 2 van de transitie, de ingezette lijnen waar nodig bij te stellen en/of aan te vullen met de kennis van nu (en de hierboven genoemde leerpunten).

## II. Inzoomen op transitielijnen

### Vooraf: de resultaten van de kwantitatieve nulmeting

In juni 2023 heeft iedere medewerker van de LE een uitnodiging van de commissie gekregen om een vragenlijst in te vullen. De meting van juni 2023 is een zogeheten nulmeting. De resultaten van latere metingen worden tegen de resultaten uit deze nulmeting afgezet. Op deze manier kan de commissie de ontwikkeling van de transitie op de werkvloer op grotere schaal volgen. Op de nulmeting hebben in totaal 1.124 medewerkers gereageerd, wat iets meer dan 19% van de totale landelijke eenheid betreft. Het responspercentage wisselde per dienst.

Het algemene beeld uit de nulmeting laat zien dat men gematigd is in het zich uitspreken over de situatie bij de LE. Medewerkers blijven overwegend in het midden van het spectrum bij het antwoorden op stellingen als 'Ik ben trots op de ontwikkeling die de Landelijke Eenheid doormaakt' en 'Beslissingen die worden genomen over de transitie, worden doorgaans goed gemotiveerd'. De meeste antwoorden bevinden zich tussen de 'deels eens' (soms 'deels oneens') en de 'eens'. Er zijn geen opvallende uitschieters in de beantwoording van de vragen.

Hierna zullen we inzoomen op de transitielijnen. We geven kort de stand van zaken weer per transitielijn. Hierbij zullen we ook nader ingaan op opvallende uitkomsten van de enquête. In de volgende rapportage zal de commissie een volgende meting hebben uitgevoerd, en u informeren over de ontwikkelingen die zichtbaar worden op basis van de enquêteresultaten.

## 1. De splitsing

Vanaf 2024 zullen er twee landelijke eenheden bestaan. De afgelopen periode en de aankomende maanden wordt de 'as is' splitsing binnen de LE voorbereid. De commissie heeft vernomen dat alle activiteiten hiervoor op schema liggen. Zaken als de vaststelling van de voorlopige 'boedelscheiding' (formatie, bezetting en financiën), de indeling van de formatie in de twee nieuwe eenheden en de vaststelling van de financiële kaders voor 2024 zijn inmiddels gereed. Daarnaast is er ook aandacht voor de 'zachte' kant van de splitsing.

In de gesprekken met medewerkers is er op dit punt meer rust zichtbaar, in vergelijking met de gesprekken van voor de zomer. Het nieuws dat er twee eenheden komen is ingedaald en mensen accepteren het feit dat de splitsing nu eenmaal staat te gebeuren. Dat wil niet zeggen dat de (uitwerking van de) 'as is' splitsing voor iedereen duidelijk is. Dezelfde lijn is ook zichtbaar in de enquête: de vragen over de mate waarin medewerkers weten wanneer de splitsing gaat plaatsvinden, bij wie ze terecht kunnen met vragen en wat het nut is van de splitsing worden in juni vrij wisselend beantwoord. Dit is waarschijnlijk deels te koppelen aan de mate van impact die de splitsing zal hebben op de medewerker. Alle medewerkers hebben inmiddels een brief ontvangen over wat de aanstaande splitsing voor hen betekent en in welke eenheid hun organisatieonderdeel na de splitsing terecht komt. Het is echter nog steeds niet voor alle medewerkers duidelijk onder welke eenheid of onderdeel zij ook na de doorontwikkeling in spoor 2 definitief gaan vallen en wat dit (nu en straks) voor hun werk betekent. Dit is bijvoorbeeld aan de orde bij delen van DLOC en de Staf. Men vraagt zich af wanneer dit wel duidelijk wordt en is vaak nog niet op de hoogte van het proces dat hiervoor wordt ingezet voor de doorontwikkeling van de eenheden na de splitsing.

## 2. Organisatie ontwerp en inrichting

Het advies over de topstructuur heeft in juli 2023 geleid tot een principebesluit, waarna de topstructuur in de zomermaanden verder in detail is aangescherpt en in september door u is vastgesteld. De meeste medewerkers waarmee de commissie sprak, hebben weinig meegekregen van de voorbereidingen van de topstructuur maar zijn hier inmiddels wel over geïnformeerd. Vanaf 1 januari zal de nieuwe structuur voor alle medewerkers van invloed zijn, omdat de er in de topstructuur is gekozen voor een andere indeling en aansturing. De commissie verwacht dat de eerste periode na de splitsing een turbulente periode zal zijn, waarin iedereen zal moeten wennen aan diens nieuwe plek in een van de twee nieuwe landelijke eenheden. Daarbovenop is het een risico dat er twee organisaties naast elkaar gaan bestaan, terwijl de going concern de volle aandacht blijft vragen. De top van de organisatie kent namelijk een nieuwe indeling met meerdere hoofden operaties die zullen gaan werken op basis van thematische clustering, terwijl de rest van de organisatie nog is ingedeeld in diensten.

Het is in zo een turbulente periode noodzakelijk dat de medewerkers houvast hebben. Deze wordt geboden door het kennen van een helder proces om te komen tot doorontwikkeling en structuur in de twee nieuwe eenheden. Net zoals de commissie voor de zomer rapporteerde, bestaan er op dit vlak nog veel vragen op de werkvloer. Wie worden mijn leidinggevenden? Hoe ziet de structuur ónder de topstructuur eruit? Hoe en wanneer gaan we aan de slag met het doorontwikkelen van ons werk? (Wanneer) zullen de diensten opgeheven worden? Welke afspraken worden gemaakt om deze overgang soepel te laten verlopen? Dit soort vragen moet helder en zo snel als mogelijk beantwoord worden. De topstructuur is een belangrijke eerste stap om te komen tot twee slagvaardige landelijke eenheden, maar de doorontwikkeling tot een juiste en passende balans tussen - en organisatie van - deze twee eenheden is onderdeel van spoor 2 van de transitie. Betrokkenheid van

medewerkers, het OM en de regionale eenheden is daarbij essentieel.

De commissie is hierbij alert op de rechtspositionele gevolgen van het nieuwe organisatie-ontwerp (al dan niet in combinatie met de uitkomsten van de schouw, zie daarvoor punt 5). Concreet is het voor (plaatsvervangend) sectorhoofden in de komende periode de vraag of er in het nieuwe ontwerp van de twee landelijke eenheden een passende functie voor hen is. Wanneer dit niet het geval is, moet er aandacht zijn voor een transparant en adequaat proces naar een alternatieve plek binnen of buiten de politieorganisatie. Dit geldt niet alleen voor de sectorhoofden, maar ook voor de lagen leidinggevenden daaronder. Zoals de commissie in haar advies beschreef: het is onvermijdelijk dat er leidinggevenden zullen zijn die niet meewillen of -kunnen in de beweging naar meer toegesneden leiderschap of niet over de juiste (karakter)eigenschappen blijken te beschikken. Voor die leidinggevenden is het belangrijk dat ze op een respectvolle manier gefaciliteerd worden in hun zoektocht naar een andere functie.

Naast de borging van een transparant en stevig proces voor huidige leidinggevenden van de LE die niet meer plaatsnemen op een nieuwe plek in een van de twee landelijke eenheden, zal er ook transparantie moeten zijn in het proces dat is doorlopen voor de benoemingen van de personen die wél plaatsnemen in de nieuwe eenheidsleidingen. De kwartiermakers van de landelijke eenheden en de Korpsleiding hebben in oktober aan de commissie aangegeven dat de nieuwe eenheidsleidingen met veel zorgvuldigheid en transparantie worden samengesteld. De commissie signaleert dat medewerkers behoefte hebben dat dit ook gedeeld wordt met de werkvloer. Zij zien graag een uitlegbaar, navolgbaar en transparant proces voor alle betrokkenen. Dat betekent dat voor iedere benoeming helder moet zijn welke keuzes er op basis van welke criteria worden gemaakt.

### **3. Besturing en governance**

Eind september is de opdrachtbeschrijving voor Besturing en Governance vastgesteld door de politie en gedeeld met de commissie. De commissie vraagt aansluitend aandacht voor het zo snel mogelijk zetten van stappen in het beperken van invloed van portefeuillehouders op de doorontwikkeling van de landelijke eenheden (#6 uit het eindadvies van de commissie uit 2022). We stellen vast dat hier in de afgelopen periode over overlegd is, maar nog weinig voortgang op zichtbaar is in de eenheid zelf. In de komende periode zal de commissie verder inzoomen op deze transitielijn.

### **4. Werkcultuur**

De commissie constateert dat een groep medewerkers van de LE al voor een te lange tijd het gevoel heeft dat er op de manier waarop de transitie is ingestoken te weinig zal veranderen aan de wezenlijke problematieken en dagelijkse manier van werken binnen de LE. In de gesprekken met de commissie geven medewerkers aan dat de focus van de transitie op dit moment voornamelijk uit lijkt te gaan naar de splitsing en de schouw. Met de gang van zaken rond de cultuuromslag en vakontwikkeling zijn medewerkers nog minder of niet bekend, omdat er nog geen LE-breed programma (inclusief medewerkersparticipatie) voor is gestart. Hier komt bij dat men sinds het uitkomen van het advies van de adviescommissie Schneiders in juni 2022 nauwelijks verandering heeft kunnen zien in de werkcultuur van de LE.

Op kleine schaal, in een aantal teams, is inmiddels gestart met analysegesprekken om te bepalen wat er nodig is om (on)gewenst gedrag te beschrijven en daarover de dialoog te voeren. In principe past dit bij de huidige fase van de transitie zoals voorbereid in het Korpstransitieplan. Niet alles kan immers tegelijkertijd. De commissie signaleert echter dat er op korte termijn voor medewerkers meer duidelijkheid nodig is over de aanpak die op gebied van werkcultuur wordt gehanteerd en hoe medewerkers



hierin betrokken (zullen gaan) worden. Ook kan er in de manier waarop andere transitielijnen worden aangepakt ook al gewerkt worden aan de gewenste manier van omgaan met vraagstukken en feedback ontvangen en geven. Dit verkleint het risico dat het vertrouwen in de transitie uiteindelijk verloren gaat. Het is bij de commissie bekend dat de politie op dit moment werkt aan een programmatische aanpak voor werkcultuur en leiderschap. De commissie acht het van groot belang deze aanpak prioriteit te geven en hier op 1 januari 2024 mee te starten.

## **5. Leiderschap**

De leiderschapsschouw is in volle gang en ligt op schema. Net zoals voor de zomer is de schouw een onderwerp dat leeft op de werkvloer. Opvallende uitkomst van de nulmeting van de commissie in juni, was dat niet-leidinggevenden meer dan leidinggevenden vinden dat de schouw noodzakelijk is om de landelijke eenheid te versterken, maar dat zij tegelijkertijd minder vertrouwen hebben in de schouw dan de leidinggevenden zelf. In recente gesprekken heeft de commissie hier verder op ingezoomd. In deze gesprekken kwam een merkbaar verschil naar voren tussen medewerkers die betrokken zijn bij de schouw (bijvoorbeeld omdat ze het proces zelf moeten of hebben doorlopen, of doordat ze plaatsnemen in de schouwcommissie) en de medewerkers die niet betrokken zijn. Medewerkers die niet betrokken zijn uitten in de gesprekken twijfels en onzekerheid, bijvoorbeeld over de manier van feedback ophalen waarbij de leidinggevende zelf mag kiezen wie er wordt bevraagd en de impact van de uitkomsten van de schouw. Medewerkers die tot nu toe wel betrokken zijn bij de schouw, geven een genuanceerder beeld. Zij geven bijvoorbeeld aan dat ze het idee hebben dat de schouw door hun leidinggevende ook als een kans wordt gezien en dat ze het geven van feedback doorgaans als prettig ervaren. Het is dus positief om te zien dat de onrust bij medewerkers lijkt af te nemen met het doorlopen van de schouw.

Leidinggevenden zijn enerzijds trekkers van de transitie, en dienen een belangrijke rol te vervullen in het werken aan een passende werkcultuur en het betrekken van medewerkers. Anderzijds brengt de leiderschapsschouw juist voor leidinggevenden onzekerheid met zich mee over hun eigen positie en toekomst. Dit zorgt voor een lastig spanningsveld. Met name voor operationele leidinggevenden, die in het verleden niet in alle gevallen begeleid en geschoold zijn in de benodigde leiderschapsvaardigheden voor hun functie, kan de schouw als een spannend proces worden gezien. Het is mede daarom belangrijk dat er in spoor 2 van de transitie, wanneer er een grote groep operationeel leidinggevenden onderwerp zal worden van de schouw, geen vertraging plaatsvindt in het schouwproces. Leidinggevenden dienen zo snel als mogelijk duidelijkheid te hebben over hun eigen situatie, zodat er met de komst van de twee nieuwe landelijke eenheden een groep leidinggevenden is die kan werken aan de nieuwe gewenste leiderschaps- en werkcultuur.

De commissie heeft in november een moment om door betrokkenen te worden bijgepraat over de details van schouw en de bijbehorende mobiliteitstafel. Ook in de periode erna zal de commissie de voortgang blijven monitoren. Focus ligt hierbij op of het helder is voor zowel de leidinggevenden zelf als voor de werkvloer op welke manier er wordt omgegaan met de uitkomsten van de schouw, bijvoorbeeld als de uitkomst is dat een leidinggevende niet op de juiste plek zit (zie hiervoor ook punt 2).

## **6. Bedrijfsvoering**

Passende bedrijfsvoering is randvoorwaardelijk voor het slagen van de transitie. In de gesprekken op de werkvloer is de invulling hiervan minder aan de orde geweest. In de komende periode zal de commissie hier samen met de verantwoordelijken binnen de politie verder op inzoomen.

## **7. Data-gedreven werken**

De commissie is in haar eerdere brieven ingegaan op de samenhang die we zien tussen data-gedreven werken, leiderschap en cultuur. Ten tijde van het opleveren van het eindadvies in 2022 is er vanuit de werkvloer een start gemaakt voor een aanpak van data-gedreven werken. We hebben aandacht gevraagd voor het voortzetten van deze start en het inzetten op data-gedreven werken als katalysator voor positieve verandering op basis van vakontwikkeling en medewerkersparticipatie. Hierna volgde helaas een periode van vertraging, onder meer omdat de transitielijn data-gedreven werken is aanwezen als Korpsopdracht en de bijbehorende programmadirecteur pas op 1 september is gestart. De commissie heeft meermaals de korps- en eenheidsleiding gewezen op de ontstane vertraging en de risico's van de gekozen aanpak. Wij zien dat dit is opgepakt; inmiddels is er overleg gaande om op 1 januari 2024 alsnog van start te gaan met het inrichten van een bouwplaats. Er zijn echter nog geen concrete resultaten zichtbaar. De commissie roept de eenheidsleiding op om over te gaan tot goedkeuring en implementatie van het voorliggende plan en verdere vertraging te voorkomen. De commissie zal de voortgang van deze werkgroep volgen.

### **Medewerkersparticipatie**

Voor de zomer waarschuwde de commissie meerdere malen voor aanzienlijke risico's voor de voortgang van de transitie als er geen sprake was van gestructureerde en geborgde medewerkersparticipatie. In de afgelopen periode heeft de commissie hier wederom uitgebreid aandacht voor gehad. Helaas moet de commissie vaststellen dat de borging en langere termijnplanning van de participatie nog niet heeft plaatsgevonden en dat een groot deel van de medewerkers dus niet (meer) bereikt wordt. De nulmeting van de commissie, die plaatsvond in juni, laat zien dat 38% van de respondenten vanuit de LE het oneens is met de stelling "De medewerkersparticipatie is goed ingericht". De commissie is van mening dat de

risico's en signalen uit de vorige rapportages nog steeds actueel zijn.

Dat betekent niet dat er helemaal geen mogelijkheden zijn om te participeren. Er worden nog steeds (online) bijeenkomsten georganiseerd waar medewerkers vragen kunnen stellen en/of kunnen meedenken over een bepaald onderwerp, zoals het opstellen van een veranderverhaal (ook op dienstniveau). Deze manieren om te participeren zijn echter nog steeds sterk afhankelijk van de eigen betrokkenheid van medewerkers, vinden vaak ad hoc plaats, hebben in veel gevallen nog het karakter van informeren in plaats van het aangaan van een fundamentele dialoog, en sluiten nog weinig aan bij de vragen die medewerkers hebben over de impact van de transitie op hun eigen taak en functie.

Medewerkers zijn essentieel om de beweging te maken die deze transitie beoogt. De commissie merkt op dat medewerkersparticipatie geen apart onderdeel of activiteit moet zijn, maar een manier van werken om ervoor te zorgen dat alle medewerkers hun steentje bijdragen aan de verschillende onderdelen van de transitie. Participatie moet daarbij gaan om het kunnen innemen van een actieve rol in de organisatie als medewerker (ook op eigen initiatief), waarin de medewerker zelf vertrouwen voelt en aan de slag gaat met diens eigen acties, behoeften en rol in het geheel. De commissie constateert dat het daarvoor ook nodig is om een vertaalslag te maken van de algemene transitie naar concrete activiteiten en behoeften van medewerkers. Dit past in de activiteiten en onderwerpen die in spoor 2 meer vorm zullen krijgen. Het kan hierbij helpen om meer maatwerk toe te passen voor communicatie en participatie in de diensten en teams. Op deze manier is het niet meer mogelijk voor een medewerker om af te wachten, maar kan er ook van de medewerkers gevraagd worden om hun eigen rol te pakken in het vormgeven van de gewenste manier van werken, organiseren en omgaan met elkaar in de nieuwe landelijke eenheden.

# Tot slot:

## De start van de twee landelijke eenheden als moment om te actualiseren

In deze monitoringsrapportage constateren wij dat het gedurende de transitie lastig blijkt om alle medewerkers mee te krijgen en de juiste beweging in te zetten die nodig is om de ongewenste patronen te doorbreken. Dat betekent niet dat er niets gebeurt. In tegendeel. De commissie ziet dat er vanuit de trekkers van de transitie hard gewerkt wordt om, op basis van de gekozen en afgestemde aanpak, de doelen uit het Korpstransitieplan te behalen en tegelijkertijd genoeg aandacht te hebben voor de going concern. Het is onder andere een enorme mijlpaal dat de splitsing binnenkort zal plaatsvinden. Maar, de commissie herkent inmiddels ook het risico om blind te staren op de verschillende acties en plannen, en daarbij te weinig oog te hebben voor het initiële doel, de helderheid voor medewerkers en de effecten van de acties. In een complexe transitie zoals deze is het daarom nodig om zo nu en dan terug te kijken naar wat er goed gaat en wat er beter kan in de volgende fase. Is de juiste beweging ingezet? Brengen de stappen die we zetten het gewenste effect met zich mee? Zijn de meeste medewerkers nog aan boord voor de benodigde verandering? Zo nee, wat moeten we doen om dat wel mogelijk te maken? Zijn de prioriteiten nog op orde en de randvoorwaarden nog geborgd? Dit zijn lastige vragen, maar wel vragen die essentieel zijn voor het slagen van de transitie. Om te voorkomen dat al het harde werk dat nu en de aankomende periode wordt verzet uiteindelijk niet het gewenste resultaat heeft, nodigt de commissie de politie daarom uit om met de kennis van nu, en op basis van de in deze rapportage benoemde leerpunten, de transitieplannen te actualiseren. De start van de twee nieuwe landelijke eenheden is hier een natuurlijk en passend moment voor. Vanaf januari 2024 zal ook spoor 2 van de transitie van start gaan. Vanuit de basis die er in spoor 1 is gelegd zal er dan gewerkt moeten worden aan de versterking van werkcultuur, het leiderschap, de

doorontwikkeling van de landelijke eenheden en andere relevante ontwikkelingsvraagstukken. Maatwerk voor de verschillende typen medewerkers en de verandering op de werkvloer wordt hierin essentieel. De commissie blijft de ontwikkelingen en de reflectie vanuit de politie volgen, en zal in februari 2024 een volgende monitoringsrapportage naar u toesturen.

Hoogachtend,  
Mr. B.B. Schneiders  
Voorzitter monitoringscommissie voor  
de Landelijke Eenheid

# Eerste monitorings- rapportage

Monitoringscommissie  
voor de Landelijke Eenheid

14 juni 2023

# 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) leidinggevendenden, 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 leidinggevenden 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 leidinggevendenden 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 tijdsplan 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 planningen 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

