

Gespreksnotitie rondetafelgesprek transitie landelijke eenheden

Tweede Kamer, Commissie Justitie & Veiligheid, 17 oktober 2024, 15.00 - 17.00 uur

Sprekers: Janny Knol (korpchef), Inge Godthelp-Teunissen (politiechef Eenheid Landelijke Expertise en Operaties), Rob van Bree (politiechef Eenheid Landelijke Opsporing en Interventies)

Inleiding

Op 10 juni 2022 verscheen het adviesrapport van de commissie Schneiders, met daarin twintig aanbevelingen om de toenmalige Landelijke Eenheid om te bouwen naar twee nieuwe, toekomstbestendige landelijke eenheden. De minister van J&V onderschreef de aanbevelingen en gaf de korpchef opdracht een transitieplan op te stellen. Dit plan beschrijft de wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan de aanbevelingen en gaat, conform het advies van de commissie, uit van een veranderstrategie in twee sporen. In spoor 1 is het fundament gelegd door de toenmalige LE 'as is' te splitsen in een Eenheid Landelijke Expertise en Operaties (LX) en een Eenheid Landelijke Opsporing en Interventies (LO); deze splitsing is per 1 januari 2024 gerealiseerd. In spoor 2 wordt gewerkt aan doorontwikkeling van beide nieuwe eenheden: het flexibel aanpassen van het ontwerp aan hetgeen de steeds wijzigende veiligheidssituatie vraagt, met een passende bedrijfsvoering, stabiele financiering en adequate governance, het versterken van datagedreven werken en het verbeteren van de werkcultuur en het leiderschap. Dit veranderproces raakt de gehele politieorganisatie en vraagt om nauwe afstemming met andere korpsonderdelen. Intussen draait de operatie gewoon door.

Commissie Schneiders

De minister heeft de commissie Schneiders gevraagd om als monitoringscommissie de voortgang van de transitie te volgen. De monitoringscommissie was initieel ingesteld tot 1 juli 2023; de instelling is nadien verlengd tot 1 juli 2024, resp. 15 juli 2024. De commissie heeft op 18 juli 2024 haar eindrapportage aan de minister aangeboden. Zij stelt vast, dat de transitie een veelomvattende, complexe exercitie is, waaraan door verschillende onderdelen van de politieorganisatie, maar zeker ook door LO en LX zelf, hard wordt gewerkt. Er is veel gebeurd, het fundament (de splitsing) is gelegd en in de doorontwikkeling zijn en worden stappen gezet in de gewenste richting. Echter de transitie vergt een lange adem: niet alle acties leiden al tot voelbare verbeteringen op de werkvloer. De commissie is positief over de opzet van het (her-) ontwerp van werkprocessen, de verbeteringen in de governance, de stappen die worden gezet in datagedreven werken, de bedrijfsmatige ondersteuning en het creëren van een stabiele financiering voor LO en LX, maar vraagt aandacht voor het tempo waarin de behoeftestelling vanuit LO/LX wordt omgezet in dienstverlening. De commissie is vrij positief over de versterking van het leiderschap. De transitie en de schouw van alle leidinggevenden dragen bij aan bewustzijn onder leidinggevenden over hun leiderschapsstijl en de omgang met medewerkers. De commissie vraagt prioriteit voor het ontwerp van de leidinggevende lagen onder de hoofden operatiën. Het verbeteren van de werkcultuur is voor de commissie het belangrijkste element in de transitie. Het is tegelijk het meest complexe onderdeel en het onderdeel met de meeste impact. De commissie ziet dat er op enkele plekken nog oud zeer en wantrouwen zit. Ofschoon de aandacht voor personeelswelzijn op veel plekken al beter gaat, wijst de commissie erop dat het voor veel teams lang duurt voor zij "aan de beurt zijn". De commissie benadrukt dat ook medewerkers zelf een verantwoordelijkheid hebben. De commissie concludeert dat alle betrokken partijen de urgentie van de transitie moeten blijven inzien. De transitie is nog in volle gang; zeker voor de gewenste cultuurverandering zal meer tijd nodig zijn. Van belang is dat de benodigde financiële randvoorwaarden ingevuld blijven en dat uiteindelijk alle aanbevelingen van de commissie worden gerealiseerd.

Duiding vanuit korps en stand van zaken na opheffen monitoringscommissie

Wij onderschrijven de conclusies van de monitoringscommissie. De transitie is een complex en veelomvattend traject, waarin nog een lange weg te gaan is. Cultuurpatronen zijn hardnekkig; het doorbreken en verbeteren ervan vraagt intensieve, meerjarige investering. En om een toekomstbestendig antwoord op (nieuwe) veiligheidsdreigingen te hebben, moeten we flexibele werkconcepten ontwerpen voor een adaptieve organisatie, die nooit “af” is. Medewerkers zelf zijn hier nauw bij betrokken.

Met de splitsing en de eerste stappen op gebied van leiderschaps- en cultuurontwikkeling is een stevig fundament gelegd. Van daaruit bouwen we verder aan de ontwikkeling van het leiderschap, een betere span of care en goede bedrijfsmatige ondersteuning voor onze mensen. Intussen ruimen we oude casuïstiek uit het verleden op. Met name op het gebied van werkcultuur liggen grote uitdagingen in het verschiet. Het bouwen aan veilige, weerbare teams gebeurt ook samen met medewerkers; dit vraagt dan ook om tijd, aandacht en zorgvuldigheid. Er is een breed aanbod aan instrumenten beschikbaar waarmee leidinggevend en hun medewerkers in 2024, 2025 en 2026 in teamverband aan de slag kunnen. Het is van belang, dat zij de tijd en ruimte krijgen om alle veranderingen tot zich te nemen en te omarmen. Hun absorptievermogen is medebepalend voor de snelheid van het veranderproces. En omdat de operatie intussen gewoon doorloopt, kan niet alles ineens. Je kunt niet in alle teams tegelijk met intensieve cultuurinterventies aan de slag. Leiderschapsontwikkeling is geen éénmalige hoepel waar je doorheen moet springen. Het werken aan verbetering op deze terreinen is een zaak van lange adem. Dat doen we stapsgewijs en gefaseerd. Van belang is wel, om blijvend de urgentie te betrachten.

Na de beëindiging van de monitoringscommissie heeft de korpsleiding het interne proces van sturing en monitoring aangescherpt. Aanvullend heeft de korpschef dhr. Schneiders bereid gevonden een compact team van deskundigen te leiden die voor het komende jaar de voortgang van de transitie blijft monitoren. De commissie zal hiertoe met medewerkers en leidinggevend in gesprek blijven en op basis van haar bevindingen de korpsleiding en eenheidsleiding adviseren. De focus ligt daarbij op de verdere ontwikkeling van het leiderschap en de verbetering van de werkcultuur. Daarnaast is de Inspectie J&V van start gegaan met het monitoren van de voortgang van de transitie. De Inspectie zal bewaken of voorgenomen doelen worden gerealiseerd en of de beoogde effecten worden bereikt.

Wat moet er nog gebeuren en wat is daarvoor nodig?

Veel transitiedoelen zijn gerealiseerd. De realisatie van veel andere doelen is in volle gang. Hier is sprake van “work in progress”, waarin we stapsgewijs toewerken naar verbetering. De twee nieuwe eenheden, met een nieuwe topstructuur, zijn operationeel, zij het dat de eenheidsleiding van LX nog niet volledig bemenst is. In het traject van herontwerp werken we met participatie van medewerkers stapsgewijs van grofontwerp en fijnontwerp naar implementatie. Op het gebied van leiderschap en cultuur begeleiden we steeds meer teams naar weerbaarheid en een prettig en veilig werkklimaat. En samen met andere korpsonderdelen maken we de bedrijfsmatige ondersteuning, soms met maatwerk, passend op de specifieke behoeften die onze specialistische teams vragen. Dit alles gebeurt met oog voor de balans tussen going concern en transitie. En tussen tempo en absorptievermogen. Waar mogelijk trekken LO en LX samen op, maar we bieden ruimte voor differentiatie in ontwikkelrichting of -tempo, wanneer het verschil in identiteit tussen de eenheden daarom vraagt.

Wat hiervoor eerst en vooral nodig is, is dat de eenheden de rust en ruimte krijgen om hun complexe uitdagingen tot een goed resultaat te brengen. Een beter (of sneller) resultaat ontstaat niet uit het verhogen van (politiek-bestuurlijke) druk van buiten. Van de korpsleiding en eenheidsleiding mag verwacht worden, dat zij voor de volle 100% overtuigd zijn van de urgentie die deze transitie vraagt. Verder is begrip nodig voor het feit dat cultuurverandering ingewikkeld en weerbarstig is en beperkt maakbaar. Politiewerk is mensenwerk. Mensen hebben van nature behoefte aan zekerheid en stabiliteit. Verandering doet daar in potentie afbreuk aan, dus een omvangrijk veranderingsproces als

de transitie kan en zal onvermijdelijk gepaard gaan met momenten van onduidelijkheid, onzekerheid en mogelijk ontevredenheid. Dit maakt ook dat niet elk signaal hierover gezien moet worden als teken dat het niet goed gaat met de transitie.