

# Monitoringsplan commissie Schneiders

22 februari 2023

De korpschef heeft het definitieve transitieplan voor de Landelijke Eenheid op 4 november jl. bij minister Yeşilgöz-Zegerius ingediend. In de maanden daarna heeft de korpschef op het verzoek van de minister een verdiepingsslag gemaakt op de uitwerking van de uitvoering van transitie. De toevoeging op het transitieplan is op 1 februari 2023 bij de minister ingediend. In de afgelopen periode heeft de monitoringscommissie Schneiders (hierna: de commissie) kunnen nadenken over haar opdracht en taken als monitoringscommissie en hoe we deze gaan uitvoeren. De precieze opdracht van de minister aan de commissie bevat:

- a. Adviseren over de kwaliteit en de haalbaarheid van het transitieplan en de daarin opgenomen tijdlijnen;
- b. 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;
- c. 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.

Dit monitoringsplan bevat de monitoringsaanpak van de commissie aangaande opdracht b en c. Deze aanpak gaat tegelijk met de transitie van start. Wij hebben de minister apart geïnformeerd over het korpstransitieplan en gaan op korte termijn ook nog adviseren over de toevoeging op het korpstransitieplan (opdracht a).

## **Het advies als de basis van het monitoren, onderverdeling focus monitoring op drie aspecten**

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. Daarom is het volgens de commissie noodzakelijk dat de politie aan de voorkant goed na heeft gedacht over passende besturing, heldere doelen, samenhang in acties en transparantie in de uitvoering, zodat er gedurende het transitieproces optimaal gebruik kan worden gemaakt van de inbreng en actieve betrokkenheid van de medewerkers zelf. 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 o.a. naar de manier waarop de adviezen van de commissie worden omgezet naar concrete acties en operationele doelen en wat deze acties inhouden. Daarnaast kijken we 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. Leiders 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.

### **Samenhang tussen inhoud, proces en wijze van sturing in combinatie met behapbare verandering**

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. Het is daarom belangrijk dat gedurende de transitie helder is hoe de politie de samenhang tussen verschillende aspecten behoudt. Een inhoudelijk passende transitie zal niet slagen wanneer er niet juist gestuurd wordt, of medewerkers niet betrokken worden. Andersom geldt ook: een passende sturingsvorm alleen zal ook niet genoeg zijn om inhoudelijk succesvol te zijn. De commissie zal dus in haar rapportagemomenten aan de minister aangeven a) of en hoe de acties zoals opgenomen in het transitieplan worden uitgevoerd, b) of de bovengenoemde drie aspecten met elkaar samenhangen en er hiermee op de werkvloer zichtbare voortgang geboekt wordt en c) hoe het beeld van de werkvloer over de transitie is en hoe dit beeld zich ontwikkelt.

Het formuleren van concrete tussenfasen in het uitgebreide transitieproces is daarbij eveneens essentieel, om het beheersbaar en behapbaar voor zowel de leiding als de medewerker te maken. De medewerker moet uiteindelijk zich in een nieuw werkwijze veilig en uitgedaagd voelen en bereid zijn de uitdaging aan te gaan: zij moeten het uiteindelijk doen. In eerdere gesprekken met de politieleiding hebben we daarom het begrip ‘plateauplaning’ genoemd: tussenstappen waarin alle facetten van verandering samenkomen en er voor de medewerker zichtbare en heldere resultaten en einddoelen zijn. Wij als commissie begrijpen dat het wel of niet werken met de term ‘plateaus’ een keuze is die de politie zelf maakt. Gedurende het transitieproces moet in ieder geval inzicht worden gegeven in hoe de politie de rust en samenhang bewaart, en waar nodig bijstelt, in een veelheid aan veranderacties. Daarbij moet er gezorgd worden dat de medewerkers behapbare

veranderingen merken en hieraan meewerken. Deze medewerking is de essentie van een bestendige verandering en kern van wat de commissie zal gaan monitoren.

Het korpstransitieplan geeft op grote lijnen weer welke sporen en transitielijnen er worden onderscheiden gedurende de transitie. De commissie wenst voorafgaand aan de transitie (proces)afspraken te hebben gemaakt met de politie over welke fasering/tussenstappen er gehanteerd worden, waarbij er voorafgaand aan elke fase duidelijk is welke doelen er zijn, welke acties er ingezet gaan worden en wat de samenhang is tussen deze doelen en acties.

### Werkwijze van de commissie in detail

De transitie van de Landelijke Eenheid vindt op meerdere lagen in de eenheid en op veel verschillende thema's plaats. Ook monitoren we verschillende aspecten, zoals hierboven beschreven (inhoud, proces en wijze van sturing). Dat maakt dat de commissie niet één vaste monitoringsactiviteit gaat hanteren. Gedurende de transitie zal de commissie in ieder geval **vijf type activiteiten** inzetten. Deze verschillende activiteiten hebben een aparte insteek en doel. Ondanks dat het nooit mogelijk zal zijn om alle medewerkers van de Landelijke Eenheid te spreken als commissie, zorgen deze activiteiten samen voor een breed beeld van de beweging en de signalen die er spelen binnen de organisatie.

<b>Welke activiteit?</b>	<b>1. Structurele besprekingen transitie</b>
<b>Met wie?</b>	Verantwoordelijken voor de transitie
<b>Doel?</b>	Bespreken stand van zaken transitie, informatie over de ingezette / in te zetten activiteiten door de politie per plateau/fase, bespreken <i>issue</i> lijst
<b>Frequentie?</b>	1x in de 6 weken
<b>Input vanuit de politie?</b>	Eigen monitoringsinformatie politie, lijst van ingezette en in te zetten acties, doelen en (verwachte) effecten hiervan, <i>issue</i> lijst
<b>Toelichting</b>	Een keer per 6 weken komt de commissie met de verantwoordelijken voor de transitie bij elkaar. In deze bijeenkomst wordt er teruggekeken én vooruit gekeken op basis van de fase waarin de politie zich op dat moment bevindt. Hierbij wordt er een indeling in drie 'stromen' gehanteerd, waarin zichtbaar wordt <i>wat</i> er gedaan is/wordt, door <i>wie</i> dit gedaan is/wordt en <i>hoe</i> dit gebeurd is/gebeurt. Er wordt besproken wat verwachtingen zijn ten aanzien van de voortgang van het proces van de transitie. Ook wordt er een <i>issue</i> lijst besproken: hierop staan de focus- en aandachtspunten van de komende 6 weken (gebaseerd op de <i>issues</i> die in de weken daarvoor zijn opgedoken). Belangrijk om te noemen is dat er gedurende deze besprekingen geen sprake is van co-creatie of formeel advies vanuit de commissie. De besprekingen zijn bedoeld om informatie op te halen die nodig is om de monitoringsrol van de commissie goed te vervullen. (Onder andere) op basis van deze besprekingen bepaalt de commissie waar de nadruk in de monitoring op zal liggen.

<b>Welke activiteit?</b>	<b>2. Gesprekken met medezeggenschap en politiebonden</b>
<b>Met wie?</b>	a. OR Landelijke Eenheid, waar nodig de COR b. Politiebonden
<b>Doel?</b>	Bespreken brede beeld medezeggenschap en politiebonden over transitie
<b>Frequentie?</b>	Beide partijen apart, in ieder geval 1x per 4 maanden, indien wenselijk vaker
<b>Input vanuit de politie?</b>	Niet van toepassing
<b>Toelichting</b>	De commissie blijft graag nauw verbonden met de medezeggenschap en politiebonden. Dat doen we door middel van een vaste bespreking met

zowel de ondernemingsraad van de Landelijke Eenheid als de politiebonden, iedere vier maanden. We spreken de OR en de politiebonden apart. Deze gesprekken vinden kort vóór het formele rapportagemoment van de commissie aan de minister plaats. In de gesprekken bespreken we de stand van zaken van de transitie en de aandachtspunten die de betreffende partijen hierin zien vanuit hun rol en positie. Deze aandachtspunten kan de commissie vervolgens indien nodig meenemen in haar monitoring. Als er naast het vaste moment met deze partijen een aanleiding is om met elkaar in contact te komen, is hier uiteraard ruimte voor. Met de OR LE is in ieder geval afgesproken dat zij waar nodig ook als sparringpartner kunnen optreden bij de keuze voor teams/groepen medewerkers waar de commissie de focus op zal leggen in haar activiteiten (zie volgende activiteiten).

<b>Welke activiteit?</b>	<b>3. Spreekuren van de commissie</b>
<b>Met wie?</b>	Medewerkers die hier behoefte aan hebben
<b>Doel?</b>	Het aangaan van dialoog met medewerkers van de Landelijke Eenheid over de transitie, en het ophalen van het beeld dat de werkvloer heeft over de transitie
<b>Frequentie?</b>	Afhankelijk van behoefte medewerkers en beschikbaarheid commissie, naar verwachting 1 à 2x per maand
<b>Input vanuit de politie?</b>	Niet van toepassing
<b>Toelichting</b>	De commissie haalt graag breed op hoe de transitie leeft bij – en wat de impact is op – medewerkers van de Landelijke Eenheid. Daarom heeft de commissie op frequente basis momenten gepland om in gesprek te gaan met medewerkers die behoefte hebben aan het delen van hun ervaringen. De commissie beseft zich dat het beeld dat in deze spreekuren wordt opgehaald mogelijk niet representatief is voor de rest van de organisatie. Toch hecht de commissie er waarde aan om een luisterend oor te zijn m.b.t. de transitie voor alle medewerkers die hier behoefte aan hebben. Ook kunnen de uitkomsten uit deze gesprekken gespiegeld worden aan de uitkomsten van andere activiteiten. De commissie zal een website opstellen waar men terecht kan om zich aan te melden voor het spreekuur.

<b>Welke activiteit?</b>	<b>4. Dieptegesprekken</b>
<b>Met wie?</b>	Teams waar gedurende de transitie belangrijke thema's of issues spelen, het veranderteam vanuit de Landelijke Eenheid, maar ook steekproefsgewijs met teams in de Landelijke Eenheid
<b>Doel?</b>	Ophalen beeld van – en voortgang op – de transitie, waar nodig gericht op specifieke thema's die er op het betreffende moment spelen
<b>Frequentie?</b>	Wekelijks, afhankelijk van periode in de transitie
<b>Input vanuit de politie?</b>	Niet van toepassing
<b>Toelichting</b>	De commissie zal gedurende de transitie veel in gesprek zijn met teams of kleinere groepen medewerkers. Dit wordt (waar nodig steekproefsgewijs) ingepland afhankelijk van de ontwikkelingen en de <i>issue</i> lijst, de behoefte van de commissie of op basis van signalen vanuit bijvoorbeeld de medezeggenschap. Tijdens deze dieptegesprekken gaat de commissie (ondersteund door onderzoekers) in detail informatie ophalen over alle drie de aspecten van monitoring (ervaringen met het proces, de inhoud en de wijze van sturing).

<b>Welke activiteit?</b>	<b>5. Metingen c.q. kwantitatief onderzoek</b>
<b>Met wie?</b>	Medewerkers van de Landelijke Eenheid, bij voorkeur een representatief panel
<b>Doel?</b>	Het meten in hoeverre bepaalde onderwerpen leven in de organisatie op meerdere momenten, en het meten van de onderliggende cultuur(verandering) en het welbevinden van de organisatie. Daarnaast is het hiermee ook mogelijk om medewerkers de gelegenheid te geven diens mening te delen over de stand van zaken van de Landelijke Eenheid en de transitie.
<b>Frequentie?</b>	Nader te bepalen. Uitgangspunt is een halfjaarlijkse meting, startend met een nulmeting eind Q1/begin Q2. Daarna naar verwachting een tweede meting in Q3 in 2023 en een derde-/eindmeting in Q1 2024. De medewerkers in het panel zouden eventueel ook benaderd kunnen worden voor tussentijdse dieptegesprekken.
<b>Input vanuit de politie?</b>	Er is nauwe samenwerking met de politie nodig om de metingen bij een representatieve groep medewerkers uit te zetten. We zijn op dit moment nog met de politie in gesprek over de mogelijkheid om de infrastructuur voor de metingen zowel voor de monitoring van de commissie als voor de eigen monitoring van de politie gebruikt kan worden.
<b>Toelichting</b>	De commissie acht het wenselijk dat, naast het organiseren van spreekuren en dieptegesprekken, er ook een breder, meer kwantitatief beeld opgehaald wordt over hoe de transitie leeft en wat de impact van de transitie is op medewerkers. Daarom zullen er gedurende de transitie op meerdere momenten metingen gedaan worden (de commissie wordt hierin ondersteund door onderzoekers). Om niet de gehele organisatie te belasten met enquêtes, en voor een representatief beeld te zorgen, is de commissie voornemens om een panelstudie uit te voeren met een representatieve groep medewerkers binnen de Landelijke Eenheid.

Bovenstaande vijf activiteiten vormen samen de monitoringswerkwijze van de commissie. Op basis van het verloop van het transitieproces zal de commissie overwegen of er nog andere activiteiten nodig zijn, zoals het uitzetten van een extern onderzoek, het uitvoeren van participerende observaties, verdiepende data-analyse, andere metingen, etc..

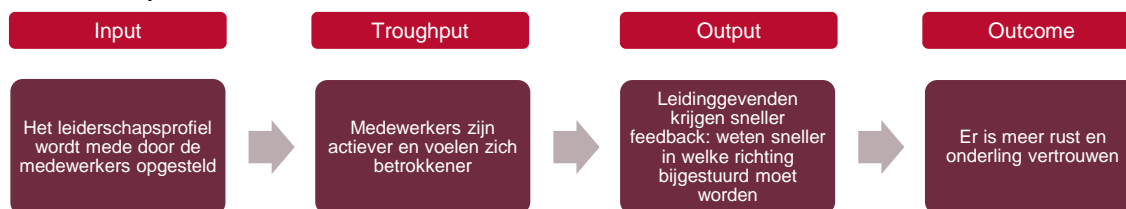
De commissie wil benadrukken dat zij tot taak heeft om zicht te houden op de voortgang van de transitie. Hierover rapporteert zij aan de minister. Zij zal door middel van bovenstaande activiteiten signalen ophalen binnen de organisatie om zich hiervan een goed beeld te vormen. Hierbij kijkt zij of de achterliggende doelen voor de werkvloer van de LE behaald worden. De commissie wijst erop dat zij in relatie tot de medewerkers van de LE nadrukkelijk een andere rol heeft dan de politievakbonden en de ondernemingsraad. De rol van de commissie beperkt zich tot het ophalen van signalen over de voortgang van de transitie, onder meer door contacten met medewerkers. De commissie treedt niet in de (formele) rol en positie van de politievakbonden en ondernemingsraad, maar houdt wel doorlopend contact met deze partijen om ook via hen signalen op te halen over de transitie.

#### **De commissie zal gedurende de monitoring duiding geven aan informatie en signalen op basis van de verandertheorie**

Om rekening te kunnen houden met welk effect we monitoren gedurende bovenstaande activiteiten en waar de politie staat in de fasering van de transitie is het van belang dat de korpsleiding en de leiding van de

Landelijke Eenheid aangeven welke verandertheorie<sup>1</sup> de kapstok van deze verandering vormt. De commissie gaat ervan uit dat deze zal gelden voor de Landelijke Eenheid en de afzonderlijke eenheden. De verandertheorie beschrijft de verwachte effecten die een bepaalde actie teweeg zal brengen. De verandertheorie begint met een 'input' (de gepleegde inzet/acties vanuit de politie). Deze input leidt tot directe gevolgen die we de 'throughput' noemen. De throughput leidt uiteindelijk tot een bepaald resultaat. Dit resultaat noemen we 'output'. Deze output moet ten slotte leiden tot een bepaald 'maatschappelijk' effect binnen de Landelijke Eenheid, de 'outcome'. Deze outcome is het uiteindelijke doel dat wordt gesteld met de inzet (input) die de politie pleegt.

Bijvoorbeeld, als we in gesprek gaan over nieuwe leiderschapsprofielen kunnen we naar meerdere onderdelen kijken:



In het korpstransitieplan is deze verandertheorie nog niet voor de verschillende taken en thema's helder beschreven. Wij zullen deze indeling gedurende onze monitoring wel gebruiken om duiding te geven aan de effecten die we zien en de informatie die we verkrijgen. Daarom wenst de commissie in de structurele besprekingen transitie (activiteit 1) inzicht te krijgen in de achterliggende verandertheorie per actie.

#### Informatiebehoefte van de commissie

Omdat de commissie niet alleen kwalitatief, maar ook kwantitatief zal monitoren is het van belang dat bij aanvang van de transitie de commissie feitelijke basisinformatie over de Landelijke Eenheid verkrijgt, zoals aantallen fte's werkzaam, aantallen teams, aantal leidinggevenden, de begroting, het organigram, salarisschalen etc.. Op deze manier heeft de commissie een goed, feitelijk eerste beeld van de basis van de transitie. Bij de start van de transitie in februari zal er in overleg met de politie worden besproken welke basisinformatie beschikbaar is of kan worden gemaakt en welke informatie er onderdeel wordt van de structurele besprekingen transitie (activiteit 1). Gedurende de tussenfasen van de transitie kan er vervolgens ook een feitelijke inventarisatie gedaan worden van de veranderingen die hebben plaatsgevonden. Dit kan ook worden besproken gedurende de structurele besprekingen van de transitie (activiteit 1).

#### Ter afsluiting

De commissie ziet ernaar uit om haar opdracht als monitoringscommissie te gaan uitvoeren. In februari heeft de commissie deze al opgestart, omdat het plan van aanpak van de schouw, de splitsing en de inzet van externe expertise zijn opgesteld en de minister aan de commissie heeft gevraagd om hier begin maart een reactie op te geven. Dit zal de commissie doen op basis van reeds uitgevoerde medewerkersbijeenkomsten en gesprekken met de OR LE, de politievakbonden en de politieleiding. Hierbij is het belangrijk om te beseffen dat de commissie geen formele adviestaak meer heeft. Met bovenstaande aanpak zal de commissie echter vanuit een nieuwe rol kunnen volgen hoe de transitie verloopt. Gedurende het transitieproces staan wij als commissie graag in nauw contact met zowel de politieorganisatie als het departement. Wij zullen in ieder geval elke vier maanden formeel aan de minister rapporteren, maar ook tussentijds melding maken wanneer wij dit nodig achten. Op deze manier houden we scherp wat er speelt binnen het korps en kunnen we samen toewerken naar een succesvolle transitie.

<sup>1</sup> Theory of Change = in een verandertheorie wordt er expliciet en visueel gemaakt hoe verschillende veranderactiviteiten tot de gewenste verandering in de politieorganisatie leiden. Hierbij wordt er in ieder geval een input, throughput, output en outcome gedefinieerd. In het ideale geval maakt de politie ook de 'income' expliciet: hierin wordt beschreven waar men vandaan komt en wat dus omgezet moet worden in een gewenste 'outcome'.