

*Prestatiesturing als oorzaak voor  
veranderende leiderschapsstijl?*

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit Sociale Wetenschappen  
Bestuurskunde

Frank Oldenburg  
Studentennummer 183153  
e-mail: [f.oldenburg@kpnplanet.nl](mailto:f.oldenburg@kpnplanet.nl)

Begeleiders: Dr. A van Sluis  
Dr. A. Cachet

Augustus 2008

## Voorwoord

Met deze scriptie wil ik mijn studie bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam afronden. Het afronden heeft op zich laten wachten en het gezegde “*de laatste loodjes wegen het zwaarst*” heeft voor mij dan ook echt inhoud gekregen.

Het onderwerp leidinggeven en stijlen van leidinggeven is en blijft interessant voor de politieorganisatie. Sinds de reorganisatie van de Nederlandse politie in 1994 is er veel veranderd zowel binnen als buiten de politie. Een mogelijke aanpassing van de stijl van leidinggeven werd dan ook onderzocht. Een onderzoek van de School voor Politie Leiderschap bracht echter geen aanbevolen dominante politiestijl naar voren. De leden van de Raad van Hoofdcommissarissen is gevraagd het document levend te maken binnen de korpsen. Misschien kunnen zij zich hierbij vinden in de volgende twee uitspraken:

*“Leidinggevendenden zullen meer en meer moeten investeren in dingen zoals cultuur, waarden, ethiek en immateriële zaken. In plaats van managers moeten zij kwekers en verhalenvertellers zijn om mensen te inspireren.”*

Leif Edvinsson, pionier op het gebied van intellectueel kapitaal in Corporate Longitude 2002

*“Management is dingen goed doen; leiderschap is de goede dingen doen.”*

Peter F. Drucker, Amerikaanse management goeroe.

Graag wil ik degenen zowel binnen als buiten het politiekorps Gooi en Vechtstreek bedanken voor hun medewerking aan de totstandkoming van deze scriptie. De heer E.C. Bakker, korpsbeheerder van het politiekorps Gooi en Vechtstreek, wil ik hierbij graag even noemen en bedanken, dat hij, gelet op zijn drukke agenda, enige tijd voor mij heeft kunnen vrijmaken.

Een speciaal woord van dank wil ik richten aan dr. Arie van Sluis, mijn scriptiebegeleider, zonder zijn deskundigheid en eeuwig optimisme had ik de eindstreep misschien niet gehaald. Tevens wil ik dr. A. Cachet bedanken voor zijn bereidheid om als mede-begeleider mij bij te staan.

Tot slot, mijn gezinsleden. Ik las in een groot aantal voorwoorden altijd een dankbetuiging aan gezinsleden. Op dat moment kwam dat bij mij altijd als overdreven voor. Nu ik zelf terugblik zie ik hoe verkeerd ik dat heb beoordeeld. Ik wil mijn vrouw José en mijn dochter Romea dan ook bedanken voor de coulance die zij de laatste jaren hebben getoond.

Met vriendelijke groet,

Frank Oldenburg  
September 2008

## Inhoudsopgave

<i>Hoofdstuk 1</i>	<i>Inleiding</i> .....	4
1.1	<i>Reorganisatie politie</i> .....	4
1.2	<i>De nieuwe korpschefs</i> .....	5
1.3	<i>Doelstelling</i> .....	6
1.4	<i>Probleemstelling</i> .....	6
1.5	<i>Aanpak</i> .....	7
1.5.1	<i>Literatuuronderzoek</i> .....	7
1.5.2	<i>Veldonderzoek</i> .....	7
1.5.3	<i>Documentenonderzoek</i> .....	7
1.5.4	<i>Interviews</i> .....	7
1.6	<i>Leeswijzer</i> .....	7
<i>Hoofdstuk 2</i>	<i>Ontwikkeling in sturing van de politie en MD - beleid</i> .....	8
2.1	<i>Inleiding</i> .....	8
2.2	<i>Beleidsplan Nederlandse Politie (BNP 1)</i> .....	8
2.3	<i>Prestatiesturing</i> .....	11
2.4	<i>Management development</i> .....	12
<i>Hoofdstuk 3</i>	<i>De Korpschef</i> .....	20
3.1	<i>Inleiding</i> .....	20
3.2	<i>Ontwikkelingen korpschefs</i> .....	20
3.3	<i>Korpschef</i> .....	20
3.4	<i>Positie korpschef ten opzichte van het bestuur</i> .....	21
3.4.1	<i>Korpsbeheerder</i> .....	21
3.4.2	<i>Regionaal College</i> .....	21
3.5	<i>Positie van de korpschef in de politieorganisatie</i> .....	21
3.5.1	<i>Extern politiemangement</i> .....	22
3.5.2	<i>Intern politiemangement</i> .....	25
<i>Hoofdstuk 4</i>	<i>Management en leiderschapsstijlen</i> .....	27
4.1	<i>Inleiding</i> .....	27
4.2	<i>Leiderschapsstijlen volgens Hersey en Blanchard</i> .....	28
4.2.5	<i>Meerdere leiderschapsstijlen</i> .....	29
4.3	<i>Leiderschap</i> .....	29
4.4	<i>Leiderschap en prestatie sturing</i> .....	31

<i>4.5 Typen politieleiders en prestatieafspraken .....</i>	<i>32</i>
<i>Hoofdstuk 5 Politieregio Gooi en Vechtstreek.....</i>	<i>35</i>
<i>5.1 Inleiding.....</i>	<i>35</i>
<i>5.2 Oprichting korps Gooi en Vechtstreek.....</i>	<i>36</i>
<i>5.3 Ontwikkelingen op het gebied van sturing, leidinggeven en MD-beleid.....</i>	<i>37</i>
<i>5.3.1 Eerste periode: oktober 1991 – begin 1998 .....</i>	<i>37</i>
<i>5.3.2 Tweede periode: begin 1998 tot juni 2007.....</i>	<i>41</i>
<i>5.3.3 Derde periode: Doorontwikkeling (toekomst) .....</i>	<i>55</i>
<i>Hoofdstuk 6 Samenvattend beeld.....</i>	<i>57</i>
<i>6.1 Leiderschapsstijl in de eerste periode .....</i>	<i>57</i>
<i>6.2 Leiderschapsstijl in de tweede periode.....</i>	<i>58</i>
<i>6.3 Leiderschapsstijl in de derde periode (toekomst) .....</i>	<i>60</i>
<i>Hoofdstuk 7 Conclusies: beantwoording centrale vraag en deelvraag .....</i>	<i>61</i>
<i>Literatuurlijst.....</i>	<i>66</i>

## **Hoofdstuk 1 Inleiding**

In 1973 wordt ook Nederland geconfronteerd met een nog niet eerder gebruikt economisch wapen van de Arabische olie exporterende landen: het olie embargo. In de daarop volgende jaren volgt een recessie. De overheid heeft niet gelijk een passend antwoord op de nieuwe situatie en er ontstaan begrotingstekorten. De westerse overheden begonnen hun uitgavenpatronen nader te bekijken en wilden deze veranderen. Niet alleen in Nederland maar in bijna alle westerse landen wordt het functioneren van de overheid heroverwogen en wordt onderzocht naar een efficiëntere en effectievere manier.

Er worden allerlei commissies ingesteld om dit te onderzoeken. In de Verenigde Staten wordt door president Reagan de commissie Grace<sup>1</sup> ingesteld. Deze commissie haalde verschillende voorbeelden aan van inefficiënties binnen de Amerikaanse federale overheid. De commissie becijferde een potentiële besparingsmogelijkheid binnen de publieke sector van 400 miljard dollar! (Ringeling 1993:p.198). Met mogelijkheden tot grote besparingen in het vooruitzicht wordt, ondanks relativeringen over de uitkomsten van het rapport, de bedrijfsmatige aanpak in de private sector tot standaard verheven. De managementtools uit het bedrijfsleven moesten ook gebruikt gaan worden in de publieke sector om zo te komen tot een efficiëntere overheid. Een nieuwe filosofie was geboren: New Public Management.

New Public Management impliceert feitelijk het importeren van sturings- en beheersingsmechanismen uit het private domein in de publieke sector: een combinatie van twee werelden, de wereld van public administration en die van general management uit de private sector (Bordewijk en Klaassen 2000). Sturen op resultaat is het credo. Een van de meest gezaghebbende publicaties over NPM is Reinventing Government (Osborne en Gaebler 1992)<sup>2</sup>.

De economische recessie dwingt de regering een meer efficiëntere koers te gaan varen. Er wordt gekeken naar het bedrijfsleven en sturingsconcepten waaien over naar de publieke sector: New Public Management.

### **1.1 Reorganisatie politie**

Halverwege de jaren tachtig komt binnen de Nederlandse overheid, en ook de politieorganisaties een hang naar een meer bedrijfsmatige aanpak tot stand. Ook de politie wordt tegen het licht gehouden. De roep om meer efficiency en transparantie wordt luider. Begin jaren negentig wordt de politie gereorganiseerd. De redenen voor de reorganisatie waren de politie doelmatiger te laten gaan werken en gebruik te maken van management tools uit het bedrijfsleven.

Voor het eerst wordt in 1989 in het regeerakkoord van het kabinet Lubbers III gesproken over een voornemen tot het reorganiseren van de Nederlandse politie. Als doelstellingen werden geformuleerd:

- een efficiëntere en effectieve politieorganisatie;
- betere bestrijding van de zware, georganiseerde criminaliteit en
- kwaliteitsverbetering binnen de Nederlandse politie.

---

<sup>1</sup> Het onderzoek heette formeel: The President's Private Sector Survey on Cost Control in the Federal Government. (Ringeling 1993, p. 219).

Op dat moment was de Nederlandse politie onderverdeeld in twee aparte politieorganisaties, de 148 afzonderlijke Gemeentepolitiekorpsen en het Korps Rijkspolitie.

Grofweg kan gesteld worden dat de gemeentepolitiekorpsen de politietaken uitvoerden in de stedelijke gebieden en dat het Korps Rijkspolitie de politietaken uitvoerde in de plattelandsgemeenten. Deze tweedeling heeft meer dan een eeuw lang de kern gevormd van het zogenaamde politievraagstuk. Beide politieorganisaties hadden ook nog eens een eigen verantwoordelijke minister. De minister van Justitie was beheersmatig verantwoordelijk voor het Korps Rijkspolitie en de minister van Binnenlandse Zaken was verantwoordelijk voor de gemeentepolitie korpsen. De spanning tussen gemeente- en rijkspolitie manifesteerde zich dan ook tevens in een spanningsverhouding tussen de beide politiedepartementen. (Elzinga 1999: p. 45).

Begin jaren negentig wordt onder leiding van de toenmalige minister van Binnenlandse Zaken, mevrouw I. Dales, een begin gemaakt met de feitelijke reorganisatie.

Tot 1 april 1994 bestond de Nederlandse politie uit twee naast elkaar opererende organisaties, de korpsen van de gemeentepolitie en het korps rijkspolitie. Met ingang van deze datum werden de twee organisaties samengesmeed tot één Nederlandse politie, verdeelt in regio's. Zoveel mogelijk is aansluiting gezocht bij al bestaande samenwerking tussen politiekorpsen. De verdeling van de 25 regio's sluit vervolgens grotendeels aan bij de gerechtelijke arrondissementsindeling. Enkele arrondissementen krijgen twee regiokorpsen, zoals de arrondissementen Amsterdam en Haarlem. In de loop van het debat over de politieorganisatie zijn er aan de oorspronkelijk beoogde 23 regiokorpsen nog twee toegevoegd, te weten de politieregio's Zaanstreek Waterland en Gooi en Vechtstreek. De eerste valt binnen het arrondissement Haarlem en de tweede binnen het arrondissement Amsterdam. Er zijn derhalve geen politieregio's die de grenzen van een arrondissement overschrijden. In die zin is er derhalve een samenvallende van de grenzen van politieregio's en gerechtelijke arrondissementen. (Elzinga 1999: p.47)

Op 1 april 1994 is de reorganisatie een feit, de formalisering van de reorganisatie vindt plaats door de inwerkingtreding van de nieuwe Politiewet 1993.

De regiokorpsen komen beheersmatig te vallen onder de minister van Binnenlandse Zaken, met uitzondering van het Korps Landelijke Politie Diensten (hierna: KLPD). Opmerkelijk is dat dit onderdeel vanaf de reorganisatie begin jaren '90 niet onder de minister van Binnenlandse zaken komt te vallen maar onder de minister van Justitie.

In 2000 wordt de Politiewet 1993 gewijzigd en worden alle beheersbevoegdheden op rijksniveau met betrekking tot de regionale politiekorpsen en het KLPD ondergebracht bij de minister van Binnenlandse Zaken<sup>3</sup>.

## **1.2 De nieuwe korpschefs**

Voordat de reorganisatie succesvol kan worden afgesloten moeten vele hobbels worden genomen. Een belangrijk obstakel is het beantwoorden van de "eenvoudige" vraag: "wie wordt de baas van het nieuwe regiokorps?"

Het Korps Rijkspolitie was een centraal geleide organisatie bestaande uit 12 landdistricten, 4 waterdistricten en 2 luchtvaartdistricten met daarnaast de Algemene Verkeersdienst in Driebergen. Aan het hoofd van het korps stond één Inspecteur-Generaal. Ieder district werd geleid door een districtchef. De 148 gemeentepolitiekorpsen daarentegen hadden, afhankelijk

---

<sup>3</sup> Wet van 12 oktober 2000 (stb. 2000, nr. 450)

van de grootte van het korps een hoofdinspecteur, een commissaris of een hoofdcommissaris als hoogst leidinggevende. In de nieuwe situatie ontstonden er “slechts” 25 regiokorpsen en één Korps Landelijke Politie Diensten.

De reorganisatie van het korps rijkspolitie en de 148 gemeentepolitiekorpsen had tot gevolg dat:

- 1) er minder strategisch leidinggevend nodig waren.
- 2) Er andere eisen aan de leidinggevende van de nieuwe organisatie werden gesteld ten aanzien van het leidinggeven, omdat leiding gegeven moest worden aan meer personen, maar er ook bedrijfsmatiger gewerkt moest gaan worden.

Het komen tot een structuurwijziging naar 25 regionale politiekorpsen en één Korps Landelijke Politie Diensten, die tot schaalvergroting zou leiden, samen met de verzakelijking van de bedrijfsvoering waren aanleiding om na te denken over de eisen waaraan het leiderschap in de nieuwe politieorganisatie zou moeten voldoen.

Het meest voor de hand liggende zou zijn als er invulling zou worden gegeven aan het credo: “de juiste man op de juiste plaats”. Echter de ministeries werden geconfronteerd met de rechtsposities van het politiepersoneel, dus ook van de hogere leidinggevend. Begin jaren ‘90 werden de politieregio’s gevormd en de korpschefs benoemd. De strategische benoemingen betroffen de al zittende politieleiders. Hun benoeming geschiedde niet op kwaliteit maar op rechtspositionele gronden, net als het overige personeel. Eerst halverwege de jaren 90 maakte de vroegtijdig overleden Hans Jan Haisma een begin met een notitie over het Strategische niveau waaraan de Nederlandse politieleiders zouden moeten voldoen<sup>4</sup>. Hiermee werd een eerste aanzet gegeven tot management development beleid.

### 1.3 Doelstelling

BZK heeft bij de sturing van de Nederlandse politie een steeds centralere rol ingenomen. Deze sturing heeft zich in de loop der jaren ontwikkeld tot prestatiesturing. Doelstelling is te onderzoeken of de veranderde manier van aansturing door BZK van invloed is geweest op de visie en op de feitelijke stijl van leidinggeven in een korps.

Ik ben werkzaam in het politiekorps Gooi en Vechtstreek. De casestudie heeft hier dan ook plaats gevonden.

### 1.4 Probleemstelling

De centrale vraag in deze scriptie luidt:

*“Is de invoering van (resultaat)sturing voor de politie van invloed geweest op de eisen die aan leidinggevend bij de politie worden gesteld en hoe heeft het beleid ten aanzien van leidinggeven zich ontwikkeld?”*

De onderzoeksvragen die hieruit zijn af te leiden zijn:

- 1) Is de invoering van prestatiesturing bij de politie van invloed geweest op de stijl van leidinggeven binnen de politie?
- 2) Is de wijze van sturing veranderd door de komst van prestatiesturing?

---

<sup>4</sup> Tieleman, interview Rotterdam, 4 december 2006 11.00 – 12.30 uur.

3) Is het Landelijke management development beleid richtinggevend voor de aanstelling van strategische functies binnen de politie?

4) Is het management development binnen de politie afgestemd op de mogelijke verandering in stijl van leidinggeven?"

## **1.5 Aanpak**

### *1.5.1 Literatuuronderzoek*

Literatuuronderzoek is verricht naar de ontwikkeling van en visies op sturing binnen politieorganisaties; stijlen van leidinggeven en management development.

### *1.5.2 Veldonderzoek*

In het politiekorps Gooi en Vechtstreek zijn de ontwikkelingen van en visies op sturing binnen politieorganisaties en stijlen van leidinggeven onderzocht. Hierbij is gekeken naar een mogelijke relatie tussen sturing en leidinggeven. De ontwikkeling van en visie op management development is gespiegeld aan de uitkomsten van het literatuuronderzoek.

### *1.5.3 Documentenonderzoek*

In het documentenonderzoek heb ik een groot aantal documenten onderzocht op hun relevantie op het gebied van leiderschap, sturing en management development beleid. Hierbij heb ik gezocht naar onderbouwingen voor de gebruikte theorieën over leiderschap(stijlen), sturing en management development beleid. De geraadpleegde documenten waren oa. Het Organisatieplan; Reorganisatieplannen; Korpsbeschrijvingen, Audits en Medewerkers Tevredenheidsonderzoeken.

### *1.5.4 Interviews*

Voor een verdere verdieping van vragen over leiderschap(stijlen), sturing en het management developmentbeleid heb ik interviews gehouden binnen het korps Gooi en Vechtstreek. Ik heb gekozen voor interviews met collega's die een dwarsdoorsnede van het korps vormen. Dat wil zeggen van de wijkagent en teamleider tot de districtschef, directeur politie en de korpschef. Tevens heb ik de korpsbeheerder bereid gevonden mij te woord te staan. Tot slot is de regionale projectleider voor de komende "doorontwikkeling" geïnterviewd.

## **1.6 Leeswijzer**

De scriptie is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk één wordt in het kort de reorganisatie beschreven van de politiekorpsen. Deze nieuwe korpsen stelden nieuwe eisen aan, vooral, de hoogste leidinggevende, de korpschef. Het nieuwe type korpschef staat centraal in deze scriptie. Hoofdstuk twee schets de ontwikkeling van de sturing binnen de politie en het management developmentbeleid dat hierop is ontwikkeld. De ontwikkelingen en positie van de korpschef staan in hoofdstuk drie centraal terwijl hoofdstuk vier de management- en leiderschapsstijlen behandelt. In hoofdstuk vijf wordt de regio Gooi en Vechtstreek beschreven en de ontwikkelingen die op het gebied van management en leiderschap(stijlen) hebben plaatsgevonden. De analyse is verwoord in hoofdstuk zes. Tenslotte beslaat hoofdstuk zeven de samenvatting, conclusie en aanbevelingen.



## **Hoofdstuk 2 Ontwikkeling in sturing van de politie en MD - beleid**

### **2.1 Inleiding**

Eind jaren tachtig komt de reorganisatie van de Nederlandse politie op de politieke agenda en wordt er gestreefd naar het moderniseren van de politieorganisatie. Op 1 april 1994 is de reorganisatie een feit. Het Korps Rijkspolitie en de gemeentepolitiekorpsen gaan samen verder als regiokorps, op basis van een geografisch gebied en onder verantwoordelijkheid van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Doelstellingen van de reorganisatie van de Nederlandse politie waren:

- een efficiëntere en effectieve politieorganisatie;
- betere bestrijding van de zware, georganiseerde criminaliteit en
- kwaliteitsverbetering binnen de Nederlandse politie.

De opschaling van de korpsen naar regiokorpsen kan gezien worden als eerste stap in een centralere aansturing. Met het omvormen naar 25 regiokorpsen wordt het aantal bestuurlijke aanspraakpunten verminderd. In plaats van honderden burgemeesters van steden / dorpen worden dat nu de 25 korpsbeheerders. NB. de minister is korpsbeheerder van het Korps Landelijk Politie Diensten.

Met de komst van de reorganisatie veranderde de focus van extern gericht management weer naar intern gericht. De stoelendans, wie bleef er zitten, wie werd er verplaatst, wie werd er bevorderd etc. begon. De machtsstrijd zoals bij elke reorganisatie was een feit. Het (politie)werk was niet meer het belangrijkste, eerst jezelf zien te redden en later wel kijken wat voor werkzaamheden er gedaan moesten worden werd leidend. Kortom de eigenlijke reden voor de reorganisatie werd grotendeels teniet gedaan en werd enkele jaren uitgesteld. Aangezien interne managementbeslissingen direct zichtbaar en voelbaar zijn voor de medewerkers heeft een goed en doeltreffend intern management een positieve invloed op het functioneren van de medewerkers. A contrario geredeneerd kan gezegd worden dat slecht en inefficiënt intern management een negatieve invloed heeft op het functioneren van de medewerkers, waardoor zij hun eigen weg gaan.

### **2.2 Beleidsplan Nederlandse Politie (BNP 1)**

In Politiemanagement stellen Rosenthal en Lutken dat het management bij de politie lange tijd in het teken heeft gestaan van sturing op input wat geheel aansloot bij intern management. Zij wijzen erop dat de politie voor het verkrijgen van personele, materiele en financiële middelen geheel aangewezen waren op beslissingen van anderen. De toe- en verdeling van de middelen stond dan ook in het middelpunt van de belangstelling. De successen en fiasco's van het management werden in input termen uitgedrukt. De focus van de politieorganisatie was geheel gericht op de omvang van het korps, de materiele voorzieningen en de huisvesting, in plaats van het functioneren, laat staan de effecten van het functioneren (Rosenthal U, B.A Lutken 1999: p. 293 e.v ).

In cijfers en stakeholders (Van Sluis, e.a 2006: p23 e.v) stellen de auteurs dat de sturing van de politieorganisatie zeer divers was en dat er sprake was van sturing van bovenaf, van onderaf en van buitenaf. Van bovenaf door formele sturingsbevoegdheden via gezag, beheer, bestuur en beleid. Van onderaf door het steeds professioneler worden uitvoerende niveau en van buitenaf door middel van landelijke sturing en landelijke kaders. Eén van de eerste Landelijke kaders was het Beleidsplan Nederlandse Politie 1999 – 2002 (BNP 1).

Het B.N.P.1 is onder de toenmalige minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, A. Peper en de minister van Justitie, A.H. Korthals Altes tot stand gekomen. Hierin werden voor het eerst landelijke prioriteiten benoemd zoals jeugdcriminaliteit; geweld op straat; zware georganiseerde criminaliteit; verkeersveiligheid, milieu en geweld in huiselijke kring. Daarnaast werden de beheersmatige randvoorwaarden gebiedsgebonden politiezorg, slachtofferzorg, doelmatigheid en doeltreffendheid, kwaliteitszorg, kwaliteit van de recherchefunctie, personeel en vrijwillige politie vastgesteld. (BZK, 1998). Aan deze landelijke prioriteiten werden prestatie indicatoren gesteld. De introductie prestatie-indicatoren in het BNP ging gepaard met het introduceren van extra te verdienen gelden bij het behalen van de vooraf geformuleerde doelstellingen. Het verbeteren van de eigen prestaties werd gemeten over een reeks van jaren.

Tot die tijd waren er geen landelijke vastgestelde prioriteiten. Ieder politiekorps was autonoom en bepaalde zelf, al dan niet in overleg met het lokale bestuur en het Openbaar Ministerie, de prioriteiten. Bij de inwerkingtreding van de Politiewet 1993 wordt een beleidsplan van de korpsen geëist, waarbij de lokale besturen invloed toegeschreven kregen. Het herstellen van het evenwicht tussen in- en extern management werd in gang gezet door externe doelstellingen en de daaraan gekoppelde prioriteiten op te nemen in de beleidscyclus. Echter de beleidsplanning verviel op veel plaatsen in een periodiek ritueel waarbij kwantitatieve gegevens en gedetailleerde schema's en tabellen de illusie van communicatieve planning overeind moesten houden. (Rosenthal; Lutken 1999: p. 294).

Als reactie hierop werd de aandacht verlegd naar outputsturing, waarbij de lokale prioriteiten een prominentere plek binnen de beleidscyclus krijgen. Daarnaast speelde mee dat de politie een zeer hoge mate van autonomie genoot ten aanzien van zijn werkzaamheden. De politieorganisatie bepaalt in hoge mate zelf wat er gedaan moest worden en welke prioriteiten gesteld moesten worden. Indien vanuit het bestuur of het OM aangedrongen werd op het naleven van de overeengekomen werkzaamheden ten behoeve van dat bestuur of OM werd veelal gegrepen naar de uitvlucht "waan van de dag". Dit hield in dat alle overeengekomen werkzaamheden moest wijken voor de zich op dat moment aandienende werkzaamheden. Mede door een gebrek aan personeel en materieel was dit argument te onderbouwen, waardoor het bestuur en het OM hierin berustte. Deze barrière werd vooral gebruikt als er opgetreden moest worden op prioriteiten die niet de prioriteiten van de werkvloer waren.

In opdracht van de voorzitters van het Korpsbeheerderberaad, het Hoofdofficierenberaad en de Raad van Hoofdcommissarissen, de directeur-generaal openbare orde en veiligheid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de directeur-generaal wetgeving, rechtspleging en rechtshandhaving van het ministerie van Justitie zijn in het rapport "Transparant in Prestaties", d.d 27 november 1998 aanbevelingen gedaan voor het nader uitwerken van de landelijke en regionale beleids- en beheerscyclus voor de politie en aanbevelingen om te komen tot een landelijke ordening van bedrijfsuitvoeringsgegevens, zodat inzicht gegeven kan worden in de resultaten van het politiewerk in Nederland.

De stuurgroep onderkent de zeer hechte relatie tussen enerzijds de beleids- en beheercyclus en anderzijds de ordening van bedrijfsvoeringsgegevens (informatiemodel). Het informatiemodel is mede bepalend voor het goed functioneren van de beleids- en beheerscyclus en wordt gezien als een zeer belangrijke randvoorwaarde. Zo is het bijvoorbeeld het scherp formuleren van landelijke beleidsthema's bijzonder lastig indien er geen eenduidige definities bestaan over de resultaten van het politiewerk. Daarnaast speelt het informatiemodel resultaten politiewerk natuurlijk een belangrijke rol in het

transparant maken van de resultaten van de korpsen hetgeen een stimulerende werking op de kwaliteit en kwantiteit van de resultaten zal uitoefenen.

Om optimaal te profiteren van de voordelen van dit informatiemodel is het wenselijk de landelijke en de regionale beleidsthema's voor de politie zoveel mogelijk te formuleren in de termen van het informatiemodel.

De toegevoegde waarde van één gemeenschappelijk en uniform informatiemodel voor de resultaten van het politiewerk is onder meer:

- De focus verschuift naar de resultaten (diensten, producten (output) en effecten (outcome)) van het politiewerk;
- Een groter inzicht in de resultaten van de korpsen en daardoor een betere bestuurbaarheid van korpsen;
- Er wordt de noodzakelijke voorwaarde geschapen om door 'compare and contrast' het lerend vermogen van de korpsen te stimuleren.
- De communicatie tussen de korpsen onderling en tussen de korpsen en het rijk gaat op basis van hetzelfde informatiemodel;
- Het wordt mogelijk om de resultaten van het politiewerk te aggregeren naar landelijk niveau.

De stuurgroep gaf in haar advies aan dat bij de totstandkoming van het 'Informatiemodel resultaten politiewerk' een centrale regie onontbeerlijk is.

De stuurgroep heeft onderzoek gedaan naar de ontwikkelingen op het terrein van informatiemodellen. Hierbij kwam naar voren dat binnen politie Nederland diverse regio's bezig waren met het ontwikkelen van een informatiemodel, maar dat door gebrek aan een centrale regie er weinig uniformiteit aanwezig was.

### **Op weg naar een veiliger samenleving**

Tijdens de verkiezingen van 2002 won de partij van Pim Fortuijn van de gevestigde politieke orde en vormde met het CDA en de VVD het eerste kabinet Balkenende. Voortbordurend op het BNP 1 kwam dit kabinet met een eigen beleidsplan voor een veiligheid: 'Op weg naar een veiliger samenleving'. Het grote verschil met het voorgaande BNP 1 is de formulering van concrete doelstellingen voor de criminaliteitsbeheersing. De oorspronkelijke ambitie in het veiligheidsplan was niet meer of minder dan het realiseren van een algehele trendbreuk met de toenmalige maatschappelijke ontwikkeling. Een ombuiging van de tot dan toe negatieve trend in criminaliteit en overlast die de burger rechtstreeks raakt (achtste voortgangsrapportage 2006). Er werd in het beleidsplan een daling van 20 – 25 % van de criminaliteit en overlast nagestreefd, in vergelijking met het peiljaar 2002 en te behalen in de periode 2008 – 2010. Na 87 dagen kwam echter aan deze regeringscoalitie een einde.

Op 27 mei 2003 werd het Kabinet Balkenende II beëdigd, bestaande uit het CDA, VVD en D'66. Ook voor dit kabinet wordt: 'Op weg naar een veilige samenleving' het uitgangspunt op het gebied van veiligheid en leefbaarheid.

### **Landelijk Kader Nederlandse Politie 2002 - 2006**

In 2003 wordt de prestatiesturing voor de Nederlandse politie ingevoerd. De prestaties worden vastgelegd in het Landelijk Kader Nederlandse Politie (LKNP).

## Convenant

Op basis van het LKNP werd door de minister van BZK met de korpsbeheerders een convenant gesloten over dezelfde periode als de geldigheid van het LKNP. In het convenant konden regio-specifieke problemen worden benoemd en hierover aparte prestatieafspraken worden gemaakt. De inhoud van het convenant bestaat vooral uit landelijke doelstellingen die naar regioniveau worden vertaald. Bekend voorbeeld hiervan is het te behalen aantal verdachten OM. Uit onderzoek van de rekenkamer kwam naar voren dat bij de Nederlandse politie in totaal 40.000 plankzaken aanwezig waren. Dit waren zaken waarbij de identiteit van de verdachte bekend was, maar in verband met capaciteitsproblemen (of andere prioriteitstelling) geen vervolg werd gegeven. In de landelijke doelstellingen werd opgenomen dat dit aantal plankzaken in de periode 2003 – 2006 totaal moest zijn weggewerkt. Ieder korps kreeg een quotum toegewezen, gerelateerd aan de grootte van het korps, niet aan de werkelijke problematiek. Voor Gooi en Vechtstreek betekende dit een ophoging van het aantal aan het OM aan te leveren verdachten van 2.617 naar 3.217, een verhoging van 600. Daarnaast waren er nog meer kwantitatieve doelstellingen zoals het aantal staandehoudingen voor bekeuringen op het gebied van gordel, roodlicht, alcohol in het verkeer, snelheid en het dragen van de helm op motor / bromfiets, de zogenaamde GRAS/Helm-delicten. (voor een kleine regio als Gooi en Vechtstreek: 31.500 staandehoudingen).

### Tussentijdse ontwikkeling

Voor het einde van de convenantperiode ontstond er veel maatschappelijke beroering. Onder de bevolking was veel weerstand gekomen tegen het bekeuren van marginale overtredingen, de zogenaamde 1-kilometer te hard rijden verhalen, die ten koste gingen van de sterkte om andere delicten, zoals woninginbraken aan te pakken.

Het resultaat was dat de minister van BZK (Remkes) in 2006 afziet van component staandehoudingen grashelmdelicten. Hij verwoordt dit in de pers, *dat de politie is geworden tot een bonnenfabriek en dat dát niet de bedoeling is geweest van het instellen van het convenant.*

Ondanks het feit dat de minister hier afstand nam van het aantal staandehoudingen werden deze, bij de beoordeling van de prestaties voor het uitkeren van de financiële vergoeding, wel meegeteld.

### Landelijk Kader Nederlandse Politie 2007

In het verlengde van het LKNP 2003 – 2006 zou een eveneens meerjarig beleidsplan worden afgesloten met de korpsbeheerders. Echter de vroegtijdige val van het kabinet Balkende in 2006 door het uit het kabinet treden van D'66 in de zogenaamde Afghanistan-affaire maakte hier een vroegtijdig einde aan. De demissionaire regering vond het niet opportuun om toch een meerjaren veiligheidsbeleid neer te zetten. De verkiezingen werden uitgeschreven voor november 2006 en in afwachting van de uitslag van de verkiezingen en de installatie van een nieuw kabinet werd besloten een éénjarig beleidsplan voor 2007 af te kondigen.

Het nieuwe convenant over 2007 was inhoudelijk anders van opzet dan het voorgaande. Lag bij het voorgaande convenant nog de nadruk op productie (o.a. staandehoudingen) in het nieuwe convenant is dit niet in alle gevallen meer zo. Inmiddels heeft de minister het nieuwe Landelijk Kader 2008 – 2011 vastgesteld.

## 2.3 Prestatiesturing

Tot slot de prestatie-sturing zelf. Met de komst van het eerste Beleidsplan Nederlandse Politie (B.N.P.1) werden door de ministers van BZK en Justitie landelijke prioriteiten vastgesteld, waarop de politiekorpsen hun inspanningen dienden te richten. In dit meerjaren beleidsplan werd verruiming van de (financiële) middelen in het vooruitzicht gesteld onder de

voorwaarden dat de politieorganisatie doorzichtiger en aanspreekbaar moest zijn op de te behalen prestaties. Tevens moesten deze prestaties toetsbaar en meetbaar zijn.

Als alle regionale politiekorpsen zich bezighouden met dezelfde prioriteiten en er worden verruimde financiële middelen in het vooruitzicht gesteld, dan is een logische volgende stap het scheppen van een mogelijkheid om deze gegevens te controleren, te vergelijken en op de uitkomsten te sturen. Met behulp van het Informatiemodel Nederlandse Politie het mogelijk de kwantiteit aan gegevens te kanaliseren en in het geautomatiseerde systeem Geïntegreerde Interactieve Database voor Strategische bedrijfsinformatie (GIDS) te verwerken.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft voor een centraal sturings- en vergelijkingsmiddel gekozen, namelijk benchmarking. Voor de benchmarking wordt in het BNP 1 gebruik gemaakt van negentien prestatie indicatoren waarop de politiekorpsen zich moeten verantwoorden en waaraan financiële consequenties vastzitten bij niet (voldoende) presteren. De vaststelling van de prestatie indicatoren geschiedt door BZK en geldt voor elk korps, ongeacht de grootte en ongeacht de specifieke demografische en / of geografische verschillen. Deze resultaatgerichte vergelijking en meting zijn in het jaar 2001 voor het eerst toegepast. Het beschikbare budget voor prestatiebeloning in 2001 bedraagt 5,5 miljoen euro. In 2004 zal dit bedrag zijn opgelopen tot 2% van het totale politiebudget, hiermee is een bedrag van 52,6 miljoen euro gemoeid. Uitgangspunt is dat ieder korps extra gestimuleerd wordt en blijft om te streven naar een verdere verbetering van zijn kwaliteit respectievelijk zijn performance.

### **Samenvatting**

In dit hoofdstuk zijn een aantal ontwikkelingen beschreven die hebben geleid tot de invoering van prestatiesturing. De eerste ontwikkeling is de regionalisatie van de politiekorpsen dat ertoe heeft geleid dat naar schaalvergroting werd overgegaan. Dit leidde tot een overschot aan strategische leidinggevers. Er bestond behoefte aan een visie over leidinggeven. De eerste aanzet kwam van Hans Jan Haisma met een management development beleid.

Daarnaast heeft de ontwikkeling Beleidsplan Nederlandse Politie de versterking van de centrale aansturing door BZK er in 2003 toe geleid dat prestatiesturing werd opgelegd. De minister van BZK sloot met de korpsbeheerders convenanten af waarin door de politieorganisatie te behalen prestaties werden opgelegd. De te behalen prestaties waren vooral kwantitatief van aard en niet zozeer kwalitatief. Het realiseren van de te behalen prestaties werd stapsgewijs opgebouwd met het jaar 2006 als einddoel. Ieder jaar wordt geëvalueerd en bij het behalen van (een gedeelte van) deze prestaties werd het korps een beloning uitgekeerd in de vorm van een geldsom. De politiewerkzaamheden en daarmee de aansturing is daarmee verzakelijkt. Bij de visie op en de ontwikkeling van sturing heeft het bedrijfsmatiger werken door middel van resultaatsturing een steeds belangrijkere positie ingenomen. Tussen enerzijds de visie op leidinggeven en anderzijds de visie op sturing bestaat mogelijk een verband.

Het aansturen van een veranderde organisatie vereist mogelijk een andere leiderschapsstijl dan in de “oude” politieorganisatie. Hieronder, in 2.4, wordt nader ingegaan op het vlak voor de invoering van de prestatiesturing opgezette management development beleid.

### **2.4 Management development**

Van Kooten haalt in Effectief leidinggeven bij de politie een aantal auteurs aan die stellen ‘*dat het effect van sturen hangt in grote mate van de kwaliteit van de leidinggevende af*’. Deze kwaliteit komt voort uit persoonskenmerken, die niet zomaar zijn aan te leren (Van de Heuvel

1986, Rottlander-Meijer 1986, Blaauw 1992). Vanuit deze optiek zijn een aantal persoonskenmerken bij effectieve leiders zijn onderzocht. Dit waren o.a. moed, gezonde gedrevenheid, intuïtie, uitstraling, emotionele stabiliteit, analyserend vermogen, besluitvaardigheid. Deze notities wijzen erop dat als leidinggevend geselecteerd worden op basis van deze persoonskenmerken, de mate waarin bij de politie effectief wordt gestuurd, toeneemt (van Kooten, 1999: p. 21)

Van Kooten (1999) haalt onder andere Jansen en Van Sluis (1992) aan die opperen dat er binnen de politie een structureel MD-beleid moet komen om het sturen te verbeteren.

Strategisch niveau.

De eerste aanzet tot het nadenken over kwaliteitseisen van de politietop van de regionale korpsen wordt ingegeven door de andere eisen die aan leidinggevend moesten worden gesteld. De regionalisatie van de politie heeft namelijk geleid tot schaalvergroting en een zakelijkere aanpak van de bedrijfsvoering. De eerste aanzet tot Management Development-beleid wordt gedaan door de vroegtijdig overleden Hans Jan Haisma. Na diens overlijden werd het Management Developmentbeleid tot stand gebracht door het Coördinatiepunt Landelijk Management Development Politie, in overleg met het politieveld.

Op 18 juni 1996 zegde de minister van binnenlandse zaken de Tweede Kamer toe deze te informeren over de inhoud en de wijze van vormgeving van het Management Development-beleid<sup>5</sup>. Dit resulteerde erin dat de minister van binnenlandse zaken, mede namens zijn ambtgenoot van justitie op 17 december 1997 de Tweede Kamer der Staten-Generaal de “voortgang van het plan van aanpak loopbaanbeleid topkader politie” aanbod.

Hierbij kwam niet alleen de aandacht te liggen bij de strategische top waarvoor de ministers van binnenlandse zaken en justitie verantwoordelijk waren, maar ook voor functionarissen vanaf de schaal 13. Onder strategische top worden verstaan de functionarissen die krachtens de Politiewet 1993 door de Kroon worden benoemd, Het betreft hier de korpsleiding van de 25 regionale politiekorpsen en het Korps Landelijke Politie Diensten, evenals de functionarissen in schaal 15 en hoger. Voor de kroonbenoemde is deelname aan het Landelijk Management Development Politie dan ook niet vrijblijvend.

Beleidsuitgangpunten

Het Landelijk Management Development Politie is een op een kwaliteitsontwikkeling gericht loopbaansysteem, dat werkenderwijs verder ontwikkeld wordt volgens het principe van voortschrijdend inzicht en gebaseerd is op vertrouwen en draagvlak. Er werden een vijftal specifieke uitgangspunten en drie basisactiviteiten geformuleerd.

Specifieke uitgangspunten:

- 1) er komt een voorkeurspositie bij de vervulling van vacatures van strategische functies voor degenen die de Leergang Politie Leiderschap (LPL) met goed gevolg hebben afgerond;
- 2) ook personen die over een gevarieerde ervaring in de breedte (lees: in meerdere regio's) kunnen beschikken, en eventueel buiten de politieorganisatie, op verschillende functieniveaus en verschillende taakgebieden genieten een voorkeursbehandeling;
- 3) daarnaast wordt ook gekeken naar wat het betreffende politiekorps aan specifieke persoonlijke en management kwaliteiten nodig heeft als toegevoegde waarde voor het bestaande team;

---

<sup>5</sup> Tweede Kamer, 24764, nummer 5.

- 4) deelnemers aan de Leergang Politie Leiderschap hebben minimaal 5 jaar ervaring op het niveau van commissaris (of een gelijkwaardige combinatie van kennis en ervaring);
- 5) aan de verblijfsduur in een topfunctie wordt een minimum- en een maximumgrens gesteld van respectievelijk 5 en 10 jaar.

#### Basisactiviteiten

- 1) scouting en selectie van de voor de top geschikt geachte kandidaten;
- 2) verdere scholing en begeleiding van de kandidaten;
- 3) de uiteindelijke kroonbenoemingen<sup>6</sup>.

#### Organisatie

De uitvoering van het Landelijk Management Development beleid – politie is bij het ministerie van Binnenlandse Zaken in het Directoraat-Generaal Openbare Orde en Veiligheid in een Coördinatiepunt ondergebracht. Nadat het Coördinatiepunt Landelijk Management Development Politie in de operationele fase is gekomen wordt de structuur aangepast en wordt per 1 januari 1998 een platform Landelijk Management Development -politie (LMD-pol) ingesteld. In dit platform zijn de drie beraden, het Korpsbeheerdersberaad, het beraad van Hoofdofficieren van Justitie en de Raad van Hoofdcommissarissen vertegenwoordigd. Het LMD-pol maakt voor het realiseren van de doelstellingen gebruik van een instrumentarium en van actiegerichte maatregelen.

#### Instrumentarium

Tot het instrumentarium behoren onder andere de belangstellingsregistratie, het kennismakingsgesprek, het profiel en de kerncompetenties, het onderzoek naar het management gedragsprofiel en de potentieelinschatting. Minimaal eenmaal per vier jaar wordt een actueel loopbaanadvies gegeven.

#### Proces

Het proces begint met de belangstellingsregistratie. De belangstellingsregistratie gaat in op de professionaliserings- en ontwikkelingswensen en de ambitie. Na de belangstellingsregistratie vindt een diepte-interview plaats tussen de kandidaat en de Management Development-adviseur. Als kandidaat kunnen alleen door de korpsleiding aangedragen korpsleden in schaal 13 en hoger worden aangemeld.

#### Kerncompetenties

Door Twijnstra en Gudde zijn de huidige in gebruik zijnde negen kerncompetenties voor strategische functies (sk 13 en hoger) ontwikkeld. Iedere competentie heeft drie niveaus dat de reikwijdte of de impact is van het handelen van de kandidaat.

#### Niveaus

Er zijn drie niveaus te onderscheiden:

- niveau 3: invloed op maatschappelijke ontwikkelingen (bestuurder/ boegbeeld/leider)
- niveau 2: invloed binnen de organisatie (beleidsbepaler/bruggenbouwer)
- niveau 1: invloed door persoonlijk functioneren (manager/organisator)

---

<sup>6</sup> Tweede Kamer 24764, nummer 5, p. 5

## Profiel

Bureau Lagewij heeft een instrument ontwikkeld om het potentieel van de kandidaat te analyseren. “Maar.. het meten van het potentieel zegt nog niets over het functioneren van de kandidaat”<sup>7</sup>.

Het profiel van de kandidaat voor bijvoorbeeld een korpschef wordt opgesteld door Korpsbeheerder. Het profiel, gebaseerd op de negen kerncompetenties, wordt toegestuurd aan Bureau Landelijk Management Development (BLMD). Het is niet de bedoeling dat de kandidaat voor een kroonbenoeming op alle negen competentievelden het hoogste (3) niveau haalt. Dit is afhankelijk van de functie, zo is voor een Hoofd P&O of een accountmanager BLMD een hoge score op empathie wenselijk. Voor een andere functie kan de nadruk op andere kerncompetenties liggen. Ook is belangrijk naar wat voor soort persoonlijkheid er gezocht wordt. De kerncompetenties gelden dus ook voor H.P&O etc, maar het moeten wel leidinggevend zijn in de schalen 13 en hoger. Vervolgens vergelijkt het BLMD het profiel met de daar aanwezige profielen van de schalen 15 en hoger. Indien een profiel van een kandidaat overeenkomt met die van een al aanwezig profiel wordt de naam van de betrokken kandidaat door het BLMD voorgelegd aan de korpsbeheerder. Indien de korpsbeheerder zich er in kan vinden volgt benoeming<sup>8</sup>.

De negen kerncompetenties zijn<sup>9</sup>:

1) Integriteit

(op consistente wijze handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in woord en gedrag. Het daarop aanspreekbaar zijn en het aanspreken van anderen hierop).

2) Moedig

(Op eigen verantwoordelijkheid nemen van effectieve beslissingen in situaties die direct optreden verlangen, daarover transparant zijn en daarop ook aangesproken kunnen worden (accountability))

3) Creatief

(Met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie en de organisatie verband houden. Nieuwe werkwijze bedenken.)

4) Ondernemend

(Kansen onderkennen en er naar handelen. Zelf beginnen.)

5) Sociabel

(vlot en effectief contact kunnen leggen en onderhouden: zich gemakkelijk in allerlei gezelschappen begeven)

6) Empatisch

(onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen. Verplaatsen in anderen en zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen)

7) maatschappelijk georiënteerd

---

<sup>7</sup> Interview Met Piet Tielman. Rotterdam, 4 december 2006 11.00 – 12.30 uur

<sup>8</sup> Interview met Frans Vijlbrief, Bureau Landelijk MD d.d 27 november 2006, Juliana van Stolberglaan 148 te Den Haag.

<sup>9</sup> <http://www.blmd.nl/instrumenten>



(Laat blijken geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie)

#### 8) resultaatgericht

(vertalen van de lange termijn visie in heldere operationele doelen en deze realiseren door de organisatie en de omgeving richting en sturing te geven. Het tot stand brengen en handhaven van integrale en doeltreffende samenwerkingsverbanden.

#### 9) politiek-bestuurlijk gevoelig

(Anticiperen op en onderkennen van de relevantie van gebeurtenissen die van invloed zijn op de positionering van de politie in de politiek-bestuurlijke context.

De negen kerncompetenties zijn uitgewerkt naar de drie gedragsniveau's.

### Het Management Gedragsprofiel

Een ander belangrijk instrumentarium is het Management Gedragsprofiel. Hierbij wordt een zogenaamd 360 graden beoordeling gemaakt. De beoordeling geschiedt door 10 personen. De kandidaat zelf, zijn leidinggevende(n), twee collega's en andere aangezochten moeten via internet een vragenlijst over de kandidaat invullen. De 360 graden beoordeling houdt dat er over hem geoordeeld wordt op drie niveaus, namelijk boven-, neven- en ondergeschikt. Een softwareprogramma verwerkt de uitkomsten tot een Management Gedragsprofiel. Deze personen worden door de kandidaat zelf aangedragen. Zij geven hun oordeel over het feitelijke gedrag van de kandidaat. "Nu kan je natuurlijk zeggen dat als je je eigen beoordelingssteam samenstelt je een gewenst beeld scheidt. Dat is niet correct. Het is de bedoeling, dat geleerd wordt van de tekortkomingen. Als er "iets geregeld" is met de beoordelaars merken wij dit direct. Zo komt het vreemd over als bijvoorbeeld een korpschef geen deel uitmaakt van de beoordelaars"<sup>10</sup>.

Het profiel geeft informatie over iemands persoonlijke kenmerken en talenten en hoe hij / zij deze gebruikt, zowel als manager als in samenwerkingsverbanden. Het gaat hier om het identificeren van kenmerkende persoonlijke gedragsrollen, die gespiegeld kunnen worden met het vastgestelde (ideaal-typische) gedragsprofiel van de korpschef (Kamerstuk 24764, nr 5, p.8).

### Potentieelinschatting

Een potentieelinschatting houdt in dat er van de persoon een sterke / zwakte analyse wordt gemaakt en een prognose over de ontwikkelingsmogelijkheden. Als referentiekader dient het opgestelde profiel van de korpsleiding. Om te komen tot een zo objectief mogelijke potentieelinschatting wordt gebruik gemaakt van drie verschillende onderdelen.

Ten eerste wordt het "kunnen" van de persoon afgezet tegen de kerncompetenties van de korpschef en de korpsleiding. Er wordt zowel een kwalitatieve als kwantitatieve sterke / zwakte analyse gemaakt over gedragsvaardigheden met daaraan gekoppeld een ontwikkelingsprognose. Beoordelaars zijn bij voorkeur drie leden uit de korpsleiding en / of leden van het driehoeksoverleg (een burgemeester en officier van justitie). Voor een potentieelinschatting van een korpschef worden de korpsbeheerder, de hoofdofficier van justitie en mogelijk een collega korpschef worden gebruikt. De beoordeling over de kwaliteiten van de persoon wordt gegeven op een zespuntsschaal. De hierbij aanwezige MD-adviseur zorgt voor een geïntegreerde eindconclusie. Ten tweede wordt gekeken naar de

---

<sup>10</sup> Interview met Frans Vijlbrief, Bureau Landelijk MD d.d 27 november 2006, Juliana van Stolberglaan 148 te Den Haag.

werkervaring in de breedte en diepte en de specifieke kennis van de persoon in relatie tot de ontwikkelingsprognose. Tot slot wordt gebruik gemaakt van een instrument om de realiteit van het functioneren te toetsen door het verkrijgen van inzicht in beschreven wapenfeiten.

#### Resultaatgebieden van de korpsleiding

Eén beoordelaar geeft zijn / haar mening over het huidige functioneren van de betrokkene, binnen het kader van de huidige functie van betrokkene. Hiermee wordt de mogelijkheid geschapen om de concrete resultaten te laten zien. De beoordeling vindt periodiek plaats, maar in ieder geval bij een functiewijziging en / of een rechtspositionele beslissing.

#### Assessment Center

Mochten het hierboven beschreven instrumentarium niet voldoende duidelijkheid geven, dan is er in de individuele gevallen de mogelijkheid om de betrokkene naar een assessment center te sturen.

#### Loopbaanadvies

Het gebruiken van bovengenoemd instrumentarium schetst een beeld van wat betrokkene wil en kan. De uitkomsten vormen het loopbaanadvies, dat wordt samengesteld door de MD-adviseur. Nadat de betrokkene akkoord is gegaan en er een definitieve versie is wordt deze aangeboden aan het Loopbaanberaad Landelijk Management Development Politie. Dit beraad kan het advies overnemen of accorderen. De loopbaan adviezen vormen de input voor actiegerichte maatregelen.

#### **Actiegerichte maatregelen.**

Actiegerichte maatregelen zijn erop gericht om kroonbenoeringen tot stand te brengen. Hiertoe behoren onder andere de procedure kroonbenoeringen, horizontale en verticale mobiliteitsacties, opleidingen (w.o de Leergang Politie Leiderschap), trainingen en externe oriëntatie stage en projecten.

#### Leergang Politie Leiderschap

De LPL neemt een belangrijke plaats in als onderdeel van de ontwikkeling van het topmanagement van de politie. De leerdoelen zijn ontleend aan de kerncompetenties van de korpschef en korpsleiding en zijn noodzakelijke eisen met betrekking tot kennis, inzicht en vaardigheden. De 16 tot 24 cursisten worden vooraf geselecteerd uit de doelgroep Landelijk MD-Politie en de voor de top geschikt geachte kandidaten.

Er is een aparte scouting- en selectieprocedure ten behoeve van voor de top geschikt geachte kandidaten (Kamerstuk 24764, nr. 5 p.10). Hierbij wordt onderzoek gedaan naar de ambitie en mogelijkheden voor doorgroei naar posities in de korpsleiding door functionarissen in de schalen 13 en 14. De scouting vindt plaats aan de hand van de belangstellingsregistratie van functionarissen in de schalen 13 en 14 en door de korpsleiding aangedragen kandidaten. In het Loopbaanberaad Landelijk Management Development Politie wordt bepaald wie in aanmerking komen voor verdere selectie ten behoeve van de categorie “voor de top geschikte kandidaten”. Hiervoor geldt een landelijke norm. Verdere selectie vindt plaats met behulp van de hierboven beschreven instrumentarium. De uiteindelijk geselecteerde kandidaat komt in aanmerking voor het volgen van de Leergang Politie Leiderschap.

## Filosofie

Een visie op leiderschap voor het (topkader) van de Nederlandse politie is niet geformuleerd. Wel heeft het BLMD onderzoek gedaan naar validatie van de kerncompetenties waarbij ook een aanzet is gegeven voor een meer expliciete visie op leiderschap. Voor de validatie van het onderzoek is gebruik gemaakt van:

- interviews met 30 wetenschappers;
- literatuur onderzoek;
- er vonden analyses van de profielen plaats en
- beoordelingen en ontwikkeladviezen van toelatingscommissies werden nader bekeken.

Bij vergelijking van de analyses is naar voren gekomen dat aankomende leidinggevendenden in hun profiel de nadruk leggen op besluitvaardigheid, zakelijkheid, daadkracht en initiatief, terwijl de Toelatingscommissies de nadruk leggen op authenticiteit.

In het najaar van 2006 is door de Voorzitter Stuurgroep Strategisch Loopbaanbeleid (SSLB) een offerte aangevraagd bij de Directeur School voor Politie Leiderschap (SPL) voor het 'ontwikkelen van een visie op politieleiderschap'. In de aanvraag wordt de noodzaak op de visie op leiderschap door Jan Nap van de SPL als volgt omschreven:

*“Eén van de uitdagingen waar de Stuurgroep Strategisch Loopbaanbeleid voor staat, is het tot ontwikkeling brengen van politieleiderschap. De ontwikkelingsstrategie die daarvoor nodig is geeft antwoord op de vraag wat er moet gebeuren opdat de visie op politieleiderschap getoond kan worden in het dagelijks handelen”<sup>11</sup>*

De vraag in de offerte is nader gepreciseerd:

- Definieer scherper dan nu het geval is, welk leiderschap voor de politie geboden is
- Breng samenhang in de ontwikkeling van politieleiderschap

Als tijdslijn is aangegeven dat tijdens het najaarscongres van de raad van hoofdcommissarissen in 2007 een tussenstand van het proces zal worden gepresenteerd. Tevens is aangegeven dat de activiteiten zodanig gedoseerd worden en gepland dat de stuurgroep SLB in het voorjaar van 2008 in ruime kring verantwoording zal kunnen afleggen over het verloop en de opbrengst van deze gezamenlijke zoektocht.

In de offerte wordt voorts verder ingegaan op het begrip leiderschap en is als volgt verwoord.

- Politie)leiderschap is een containerbegrip. Het kent vele gezichten. Daarom is het nodig de relevante invalshoeken van waaruit politieleiderschap kan worden beschouwd, letterlijk en figuurlijk in beeld te brengen. Relevant betekent hier (ook) dat dit proces wegblijft van academische verhandelingen over de vraag of leiderschap zich beperkt tot de elite en iets heel anders is dan management. Gemakshalve zij hier gesteld dat bij de politie op operationeel, tactisch en strategisch niveau leiding wordt gegeven. Over dat verzameld politieleiderschap gaat het hier.
- Een belangrijk onderdeel van het uit verschillende invalshoeken samenbrengen van noties rond politieleiderschap, is de reflectie om de wezenlijke betekenis ervan te kunnen duiden. Reflectie is gediend met vragen, niet met vroege oordelen. Het formuleren van de juiste vragen vormt de basis van leren en is daarmee zo mogelijk

---

<sup>11</sup> Het ontwikkelen van (een visie op) politieleiderschap. Notitie Jan Nap juli 2006.

nog belangrijker dan de antwoorden zelf. In dit verband valt veel inspiratie te putten uit de overtuigingen die schuil gaan aan wat 'appreciative inquiry'<sup>12</sup> wordt genoemd.

- Een visie op politieleiderschap veronderstelt het bestaan van een 'species' van het 'genus' leiderschap. Om deze ogenschijnlijke vanzelfsprekendheid bij de totstandbrenging van een referentiekader tot uitdrukking te brengen, verdient het aanbeveling het politieleiderschap te verbinden met de praktijk. Om het scherp te maken zouden enkele kritieke situaties kunnen worden beschreven waarin wordt uitgewekt welk politieleiderschap deze vergen. Hoe houdt een politieleider zich staande in een kritieke situatie? Wat zie je een politieleider dan doen? En wat vooral niet? Wat is de toegevoegde waarde van dit leiderschap in die situatie en onder die omstandigheden? Gewezen wordt op de inzichten die in dit verband zijn gerezen binnen het Kennisprogramma en Maatschappelijk Integriteit<sup>13</sup>.

### **Samenvatting**

Het samengaan van de gemeente- en rijkspolitie had een overschot aan strategische leidinggevendens tot gevolg. Regionale korpschefs werden benoemd op basis van rechtspositionele gronden en niet op geschiktheid.

Een tweede autonome ontwikkeling was die van de sturing. De roep vanuit de politiek om meer zicht op de prestaties van de politiekorpsen en de meer bedrijfsmatige aanpak van werkzaamheden leidden tot een centralere aansturing vanuit BZK, (voorlopig) eindigend met de invoering van prestatiesturing. Het transparanter maken van prestaties en een bedrijfsmatige aanpak stelt mogelijk andere eisen aan leidinggevendens binnen de politieorganisatie. Het ontwikkelen en selecteren van leidinggevendens verloopt voor een gedeelte via het management development beleid. In de voorgaande hoofdstukken heb ik de ontwikkeling van sturing tot prestatiesturing, van leiderschapsstijlen en het landelijke MD beleid beschreven.

Schaalvergroting van de politiekorpsen tot regionale korpsen en de verandering van sturing door BZK en de verzakelijking van de relatie vergen mogelijk een ander type leidinggevende. BZK is vanaf de jaren negentig nadrukkelijker gaan nadenken over eisen die gesteld konden worden aan leiderschap.

Leidinggevendens zijn een kritische succesfactor bij het behalen van de resultaten door de korpsen. Vanuit BZK is dan ook het Bureau Landelijk Management Development (BLMD) opgezet om vooral de hoogste leidinggevendens binnen de politieorganisatie te kunnen selecteren en het kunnen toetsen van hun competenties. Hiermee heeft BZK zich een invloedrijk orgaan in het leven geroepen. In hoofdstuk 5 wordt gekeken of het landelijke MD-beleid zich ontwikkelt heeft in het korps Gooi en Vechtstreek of dat hier sprake is van een autonome ontwikkeling op het gebied van management development.

Binnen een politiekorps is de korpschef de 'hoogste leidinggevende'. In hoofdstuk 3 wordt zowel ingegaan op zijn positie naar het bestuur als in het korps.

---

<sup>12</sup> 'Appreciative inquiry' is een methode om veranderingen in organisaties te bewerkstelligen, waarbij uitgegaan wordt van de kracht die elke organisatie in zich bergt. 'Appreciative inquiry' concentreert zich niet op de problemen die zich in een organisatie voordoen, maar op de positieve elementen binnen de organisatie.

<sup>13</sup> Hoofdlijn offerte 'ontwikkelen visie op politieleiderschap' versie 20 september 2006

## Hoofdstuk 3 De Korpschef

### 3.1 Inleiding

De korpschef is de hoogste leidinggevende binnen een korps. De korpschef bevindt zich in het centrum van een complex krachtenspel tussen enerzijds het bestuur en anderzijds het korps. De hedendaagse korpschef moet dan ook dusdanige competenties hebben dat hij het hoofd kan bieden aan het leveren van resultaten en het omgaan met complexe (bestuurlijke) situaties. Hij geeft richting aan het korps. Richting geven aan een korps kan op verschillende manieren, deze worden in hoofdstuk vier beschreven. Centraal in dit hoofdstuk staat dan ook de positie van de korpschef zowel in relatie tot het bestuur als zijn positie in het korps. Zoals hierboven al is aangehaald zijn de hedendaagse politieorganisaties groter en complexer dan voor de regionalisatie. Strategische leidinggevendenden staan centraal binnen het Landelijke Management Development beleid. In hoofdstuk vijf wordt onderzocht of het landelijk MD – beleid heeft doorgewerkt in de politieorganisatie.

### 3.2 Ontwikkelingen korpschefs

De, na de oliecrisis, gewenste bedrijfsmatige sturing van overheidsinstanties had ook zijn invloed op de politieorganisaties. In de jaren tachtig tot aan de reorganisatie, begin jaren negentig, kwam hierdoor ook de positie van de korpschef in een ander daglicht te staan. Hij werd ter verantwoording geroepen en dit bracht met zich mee dat de korpschef zijn introverte houding moest aanpassen en meer extrovert moest worden. De korpschef traden steeds meer naar buiten bij grote rampen en werden vraagbaak voor veiligheidsproblemen. Vooral de korpschef van Amsterdam trad krachtig naar buiten, met als hoogtepunt zijn optreden tijdens en na de Bijlmercrisis in 1992. Zijn toenmalig optreden doet heden ten dage denken aan het meer recentelijk optreden van de burgemeester van New York, Rudy Giuliani tijdens de terreuraanslagen van 11 september 2001. Het steeds meer op de voorgrond treden van vooral de ‘grote vier’ (Nordholt, Wiarda, Hessing en Brand) bracht hen ook toe steeds meer kritiek te uiten op ‘Den Haag’. In 1993 werden de ‘grote vier’ onderscheiden met de Machiavelliprijs. Het echec kwam enkele maanden later toen twee van de vier voormalige prijswinnaars via de pers het IRT- debacle uitvochten. (Boin;Torre; 't Hart:2003, p:218). (Punch, Tieleman; van den Berg: 1999: p.275) Zowel het OM als de korpsbeheerders hadden niet voldoende greep op de politieorganisatie. Maar ook intern was er door de korpschef geen greep meer op (speciale) recherche teams en werd er nagenoeg geen verantwoording meer afgelegd over werkwijzen en procedures. Ook het proberen open te breken van ‘*de introverte en incestueuze politie organisatie*’ (Berndsen:2002)<sup>14</sup> met de benoemingen van buiten de politieorganisatie afkomstige personen (o.a.Brinkman) verliep het niet altijd voorspoedig en vormde op zich alweer een negatief beeld over de politie. De politiek greep in en stelde orde op zaken. De opgelegde media strategie werd die van low profile (Boin;Torre; 't Hart:2003, p:218). Deze benadering gooide olie op de golven en de media aandacht voor de politie nam af.

### 3.3 Korpschef

Binnen de politieorganisatie is de korpschef de hoogste leidinggevende. Zijn positie is in de Politiewet 1993 geregeld, zij het summier (Elzinga 1999; Muller en Poelert, 1999). Hij wordt benoemd bij Koninklijk Besluit (artikel 25 Politiewet 1993). De korpsbeheerder heeft bij de benoeming van de korpschef een *recht van voordracht*, terwijl de commissaris van de koningin en de procureur-generaal een *adviesfunctie* hebben. De duale gezagsverhouding (van

---

<sup>14</sup> Korpschef Gooi & Vechtstreek, mevrouw M.A. Berndsen tijdens haar rondgang in de organisatie naar aanleiding van de implementatie PO 2002 in 2002.

bestuur en Openbaar Ministerie) brengt met zich mee dat de korpschef geen lid is van het regionale college en daarom ook niet mag stemmen. (Elzinga 1999: p. 54)

De korpschef verzorgt de dagelijkse leiding aan het korps en is – formeel en feitelijk – de verbindende schakel tussen de beleidsbepalers en de verantwoordelijken in de regio en in het uitvoerend apparaat. Hij ontleent aanzienlijke invloed aan de vaak omvangrijke beheersbevoegdheden die hij in de regel van de korpsbeheerder gemandateerd heeft gekregen (vergelijk Rosenthal, Muller en Bruinsma, 1998: p. 21). De korpschef kan deze doormandateren aan chefs van functionele of territoriale onderdelen. Hiervan wordt ruimschoots gebruik gemaakt (Gunther Moor, Bakker en Brummelkamp, 1998: Rosenthal et al., 1998). Ook het feit dat veel (beleids)stukken in eerste concept door beleidsmedewerkers van de politie worden opgesteld – en dus onder verantwoordelijkheid van de korpschef – draagt uiteindelijk bij aan de invloed van de korpschef op de feitelijke beheer van het korps. (Muller E.R, Poelert B 1999: 83).

### **3.4 Positie korpschef ten opzichte van het bestuur**

#### *3.4.1 Korpsbeheerder*

Als korpsbeheerder is in het gros van de gevallen aangesteld de burgemeester van de grootste gemeente van de politieregio. In politieregio Gooi en Vechtstreek is de burgemeester van Hilversum de korpsbeheerder. Het beheer van het regionale politiekorps berust bij de korpsbeheerder. Hij legt verantwoording over het door hem gevoerde beheer van het regionale politiekorps af aan het Regionale College (Politiewet 1993. artikel 30, lid 1). Wat wordt onder *beheer* verstaan? Onder beheer wordt verstaan: “de zorg voor de organisatie en instandhouding van het politieapparaat en de bevoegdheid tot het geven van aanwijzingen opdat het politiekorps zo doeltreffend mogelijk functioneert” (Elzinga 1999: 51). De korpsbeheerder kan zich laten bijstaan door de korpschef. (art 24). Het driehoeksoverleg wordt gevormd door de korpsbeheerder, de korpschef en de hoofdofficier van justitie van het arrondissement. Elke politieregio is verbonden aan een arrondissementsrechtbank. Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat in de Politiewet 1993 het beheer over de politie is geregeld en daardoor de mogelijkheid heeft geschapen te sturen.

#### *3.4.2 Regionaal College*

Artikel 22 van de Politiewet 1993 spreekt over het Regionaal College, dat een regio bestuurt. De burgemeesters van de gemeenten in de politieregio en de hoofdofficier van justitie vormen het Regionaal College: *het bestuur van het politiekorps*. Zij stellen jaarlijks de organisatie, de formatie, de begroting, de jaarrekeningen en het beleidsplan voor het regionale korps vast. De *korpsbeheerder* is de voorzitter van het Regionaal College

### **3.5 Positie van de korpschef in de politieorganisatie**

Binnen het korps is de hoogst leidinggevende de korpschef. Het begrip management maakt zowel binnen als buiten de politieorganisatie veel los. Voor de ene stroming is goed politiemangement dé oplossing voor een goede veiligheids- en politiezorg, voor de andere stroming is politiemangement dé oorzaak van alles wat maar verkeerd kan gaan binnen de organisatie.

De eerste stroming gaat ervan uit dat alle problemen te herleiden zijn aan een gebrek aan kwalitatief goed politiemangement of de geringe bereidheid om management op zijn juiste waarde te schatten. Als dát op orde zou zijn zou het een bijdrage leveren aan het maatschappelijke rendement van het politiewerk.

De tweede stroming wijt alle tekortkomingen juist aan het management. Het management zou de authenticiteit van het politiewerk aantasten. Het naar eigen inzicht kunnen handelen, wordt hierdoor beknopt en in de plaats treedt een surrogaat werkzaamheid, namelijk het verplichte quotum aan bekeuringen. De interne communicatie tussen politieagent en leidinggevende gaat niet meer over de inhoud van het werk en dus (indirect) over de kwaliteit, maar over de kwantiteit. De vraag van de leidinggevende luidt niet meer: “hoe is het verlopen” maar is vervangen door de vraag “hoeveel heb je er geschreven?” (interview wijkagent van Gooi en Vechtstreek).

De politieagent is een street-level-bureacrat. Hij moet zijn weg zien te vinden tussen de alledaagse problematiek en de voorgeschreven beleidsrichtlijnen. Dit onderscheid is ook door te voeren naar de verschillende soorten agenten. De eerste groep wordt veelal aangeduid met *streetcops* terwijl de (beleidsmatig ingestelde) andere partij wordt aangeduid als *managementcops*. Over en weer zijn verwijten niet uit de lucht. De streetcops betichtten de managementcops ervan niets van de praktijk te weten en alleen bezig te zijn ten eigen faveure. Anderzijds verwijten de managementcops de streetcops eigen rechter te spelen, geen oog te hebben voor het hogere belang en zich te verschuilen achter de kreet “waan-van-de-dag” en dit als excuus te gebruiken om niet al te veel uit te voeren. Een belangrijk aspect binnen de organisatie is de heersende cultuur. De tijd die nodig is om een heersende cultuur te veranderen is ook afhankelijk van de tijd dat deze heeft geheerst. Hoe langer een bepaalde cultuur heeft geheerst, hoe langer het zal duren voordat deze is veranderd.

De afgelopen jaren hebben uitgewezen dat management niet in alle gevallen de oplossing biedt die men zou willen bij de veiligheids- en politiezorg. De politiewereld blijkt weerbarstiger te zijn om managementdenkbeelden en –instrumenten uit de particuliere sector over te hevelen naar de politie om deze zo bedrijfsmatiger, en dus effectiever en efficiënter te kunnen runnen.

Boin e.a. 2003 maken een scheiding tussen leiderschap en de persoon van leider door drie leiderschapstaken of –functies te beschrijven, namelijk de beleidsmatige -, de organisatorische - en de diplomatieke taak. Hierbij wordt strategisch leiderschap niet gezien als het domein van de korpschef alleen, maar van de gehele top van een korps. Natuurlijk is de korpschef wel de belangrijkste speler, hij geeft namelijk leiding aan het team, dat hij veelal ook zelf heeft samengesteld en is het boegbeeld. Leiderschap binnen de politieorganisatie heeft twee dimensies, namelijk richting geven aan het korps en inbedden van het korps in de maatschappelijke en politieke context. Politie management is onder te verdelen in extern en intern gericht.

### 3.5.1 *Extern politie management*

#### Beleidsmatige functie

Het politiekorps heeft een missie die gebaseerd is op de visie van het korps, geformuleerd in overeenstemming met de wensen van politiek-bestuurlijke, maar ook maatschappelijke verwachtingen. Naleving ervan wordt van diverse kanten beoordeeld. Zo is er de beoordeling van de geldverstrekker (BZK), van de bestuurders (o.a. Regionaal College), maar ook van instituten zoals de Algemene Rekenkamer en de Nationale Ombudsman en, niet in de laatste plaats door de rechter.

#### Organisatorische functie

De organisatie wordt aangepast aan de wensen en het beschikbare personeel en materieel wordt hierop gericht ingezet. Politiek-bestuurlijke en maatschappelijke verwachtingen kunnen

grillig zijn. De ‘trigger’ kan een gebeurtenis zijn. De rationaliteit wordt naar de achtergrond gedrongen en gevoelens krijgen de overhand. Bekend voorbeeld is het onveiligheidsgevoel na de aanslag op 11 september. Eerdere met andere ketenpartners afgesproken prioriteiten komen onder vuur te liggen en nieuwe prioriteiten worden gecreëerd.

#### Diplomatieke functie

Het niet direct uit handen laten vallen van de ‘oude’ prioriteiten en overschakelen op de nieuwe prioriteiten vereist van het hoogste management, de korpschef, politiek-bestuurlijk en maatschappelijk inlevingsvermogen maar ook standvastigheid. Natuurlijk zal op de nieuw ontstane situatie gereageerd moeten worden, maar met gepaste aanpassingen. Het manoeuvreren tussen de diverse belangen (behartigers) eist veelal het uiterste van het management. (Boin e.a: 2003).

De diplomatieke functie wordt uitgeoefend in het politiek-bestuurlijke, het strafrechtelijke – en het maatschappelijke veld.

#### Politiek - bestuurlijke actoren

Zoals hierboven is weergegeven zijn de politiek – bestuurlijke actoren belangrijk voor het politiemangement. De korpschef, het hoogste politiemangement, wordt benoemd door de Kroon, maar het gewicht bij beslissing van de benoeming van de korpsbeheerder is aanzienlijk. Daarnaast vormen de burgemeesters uit de gemeenten het bestuur van de politie: het Regionaal College. Het politiemangement vormt zich een beeld van de omgeving, waarbij de invloeden van relevante personen, instellingen en (keten)partners zijn verwerkt. Bij het omgevingsbeeld worden taken benoemd, die vervolgens worden geprioriteerd. Tussen het politiemangement en de politiek – bestuurlijke actoren ontstaat een krachterspel waarbij de politiek – bestuurlijke actoren hun invloed proberen aan te wenden om hun prioriteiten gerealiseerd te krijgen. Het politiemangement is hierbij geen speelbal van de politiek – bestuurlijke actoren, maar heeft wel degelijk invloed. De korpschef ontleent namelijk aanzienlijke invloed aan de vaak omvangrijke beheersbevoegdheden die hij in de regel van de korpsbeheerder gemandateerd heeft gekregen. Ook het feit dat veel (beleids)stukken in eerste concept door beleidsmedewerkers van de politie worden opgesteld – en dus onder verantwoordelijkheid van de korpschef – draagt uiteindelijk bij aan de invloed van de korpschef op het feitelijke beheer van het korps. (Muller E.R, Poelert B 1999: 83).

In de agent – principaal theorie (literatuur verwijzing) bestaat er een relatie tussen twee personen of instellingen, waarbij de één de principaal en de ander de agent wordt genoemd, hierbij neemt de agent beslissingen voor de principaal. Volgens deze theorie is de politieorganisatie de ‘agent’ en het bestuur de principaal, aangezien de ‘agent’ de uiteindelijke beslissing neemt over de inhoud van een beleidsstuk.

De plaats die een korpschef zich toeigent in het politiek – bestuurlijke domein kan ook aanleiding geven tot kritiek op de persoon en de plaats van de korpschef. Jaarlijks wordt door de Stichting Machiavelli aan een persoon of organisatie die een markante bijdrage heeft geleverd aan de communicatie tussen politiek, overheid en burger de Machiavelliprijs uitgereikt. In 1993 werd deze prijs toegekend aan de vier hoofdcommissarissen van politie van de korpsen Amsterdam, Utrecht, Rotterdam en Den Haag. Voor en vlak na de toekenning van de prijs maakten deze “grote vier” gebruik van de media om hun visie te geven waarbij zij met enige regelmaat hun politiek-bestuurlijke gezagdragers voor het blok zetten. Na het IRT debacle hanteren de korpschefs een low profile, high impact benadering (alleen de media opzoeken als het echt belangrijk is) en nooit zonder vooraf de korpsbeheerder te informeren.



Het oprichten van een Raad van Hoofdcommissarissen, het Korpsbeheerdersberaad en het Hoofdofficierenberaad heeft ertoe geleid dat de individuele meningen niet meer direct in de media worden gelanceerd maar via deze Raden wordt gekanaliseerd. Een recent goed voorbeeld hiervan is de controverse tussen de korpschefs en korpsbeheerders enerzijds en de minister van BZK anderzijds over de vraag of er nationale politie diende te komen.

#### Strafrechtelijke actoren

In de strafrechtketen is de politieorganisatie sterk afhankelijk van de andere “ketens”. Veelal begint een strafzaak met een aangifte. Het doen van een aangifte door burgers is afhankelijk van de aangiftebereidheid van de bevolking. De aangiftebereidheid wordt vooral bepaald het rechtsgevoel en het eigen belang. Het rechtsgevoel wordt vooral aangesproken bij de ernstigere delicten zoals moord, doodslag maar ook mishandeling en bedreiging. Van eigen belang is veelal sprake bij (geringe) vermogensdelicten zoals fietsendiefstal, diefstal portemonnaie e.d. Nadat de aangifte is opgenomen, de dader is gehoord en de gegevens zijn verwerkt wordt het proces-verbaal aangeleverd aan het Openbaar Ministerie. Het OM heeft het vervolgingsmonopolitie en bepaalt of de zaak wordt doorverwezen naar de rechter. In de agent – principaal theorie is de politieorganisatie de ‘agent’ en het Openbaar Ministerie de principaal.

De volledige gebondenheid van het politiemangement aan de beslissingen van het OM valt in de praktijk mee. Volgens het opportuniteitsbeginsel bepaalt dat de officier van justitie zélf of hij een strafbaar feit vervolgd. Afzien van vervolging gebeurt op gronden van algemeen belang en schept mogelijkheden voor het politiemangement om beslissingsruimte te creëren.

Een tweede reden is dat ook justitie zich meer en meer op preventie gaat richten, een terrein waarin de politieorganisatie al langer bezig is. Er komen handhavingarrangementen tot stand maar ook worden andere dan strafrechtelijke wegen gebruikt, zoals de bestuursrechtelijke handhaving. Ook op het gebied van management heeft het politiemangement een voorsprong. Het politiemangement is in een vroeger stadium al begonnen met het plannen, standaardiseren en streven naar efficiency. Tenslotte waren van de doelstellingen van de politiereorganisatie niet voor niets:

- een efficiëntere en effectieve politieorganisatie;
- betere bestrijding van de zware, georganiseerde criminaliteit en
- kwaliteitsverbetering binnen de Nederlandse politie.

Tot slot is er op het gebied van bestrijding van de criminaliteit lange tijd onduidelijkheid geweest en waren er verschillen in interpretatie, waardoor het in gang zetten en op peil houden van de recherche - inspanningen in grootschalige zaken niet optimaal was. Dit kwam pijnlijk aan het licht bij de parlementaire enquête onder leiding van van Traa, maar ook recent speelde dit nog, zoals bij de herziening van de Schiedammerparkmoord. Naar aanleiding hiervan is een omvangrijk kwaliteitsverbeteringstraject ingezet, het Programma Versterking Opsporing en Vervolging (PVOV).

#### Maatschappelijke actoren

Extern politiemangement heeft hier alleen zin als de politieleiding op de hoogte is van de gevoelens en verlangens van de bevolking. Maatschappelijke uitbarstingen die leiden tot onlusten hebben ook recentelijk nog plaats gevonden in de wijk Ondiep in Utrecht en de uit een eerdere periode de Oosterparkrellen in Groningen. De politieleiding ontbeert vaak het directe contact met de bevolking en mist daardoor belangrijke informatie. Wel is er nu de

Veiligheid Monitor Rijk (VMR), tot voor kort de Politie Monitor Bevolking (PMB), maar deze geeft / gaf een heel globaal regionaal beeld. De politieleiding is dus aangewezen op informatie vanuit de basispolitiezorg en vooral de wijkagenten. Niet voor niets stuurde de korpschef van Amsterdam / Amstelland, Bernard Welten, direct na de moordaanslag op cineast Theo van Gogh alle wijkagenten de buurt in om de (onlust)gevoelens te peilen. De afstand tussen leiding en straatagenten is beslissend voor de informatievoorziening van de eersten. *Als de informele cultuur en informele handelswijzen van de straatagenten verschillen van de cultuur en opvattingen die door de korpsleiding worden gekoesterd, is er niet zozeer sprake van management van bovenaf en willekeur op straat, alswel van een illusie van management van bovenaf tegenover management in de praktijk.* (Rosenthal – Lutken :1999, p 291). Even verderop stellen zij dat het van groot belang is dat de leiding de dynamiek van de politieorganisatie als uitgangspunt neemt en dat zelfsturende en zelflerende teams in staat zijn om de behoefte aan politiezorg, - soort, omvang en moment van de dag - te identificeren.

### 3.5.2 Intern politiemangement

Een belangrijk deel van het politiemangement heeft betrekking op externe relaties van de politie. *Getting things done* is bij de veiligheids- en politiezorg niet voorbehouden aan de politie alleen. (Rosenthal; Lutken 1999: 284). Bij de uitvoering van haar werkzaamheden wordt de politieorganisatie dan ook geconfronteerd met diverse belanghebbenden en belangstellenden, zoals de burgers, winkeliersverenigingen, de politiek, de media en het bestuur. De legitimiteit voor haar externe optreden komt niet alleen voort uit de Politiewet, waarin de politie geplaatst wordt in ondergeschiktheid aan het bevoegd gezag, maar ook uit politieke verhoudingen of maatschappelijke overwegingen. (literatuur verwijzing)

*Getting things done* vergt afstemming met andere (keten)partners of betrokkenen, hierdoor gaat veel tijd zitten in overleg voeren en de coördinatie van de uitkomsten ervan. Een politieorganisatie is te vergelijken met een glazen huis. Elk optreden, of het nu gebaseerd is op een maatschappelijke, wettelijke of politiek-bestuurlijke legitimiteit, wordt nauwlettend in de gaten gehouden door niet alleen de direct betrokkenen, maar ook door de media. En dan heb ik het hier niet over spectaculaire opsporingszaken, zoals het zich nu afspelende proces Holleeder, maar ook bij down-to-earth-zaken zoals burenruzies, verkeersongevallen en eenvoudige aanhoudingen van bijvoorbeeld een winkeldief. Want ondanks het feit dat veelal de focus gericht is op de spectaculaire zaken, zoals de Holleederzaak is het gros van de contacten tussen de politieagent en de buitenwereld minder uitbundig. Het verkrijgen van informatie is de main issue. Met de verkregen informatie kunnen problemen inzichtelijk worden gemaakt en aan oplossingen worden gewerkt of kan een begin worden gemaakt met een opsporingsonderzoek. Dit zijn over het algemeen in te plannen activiteiten. De schrik van elke politieorganisatie is echter plotseling opkomende calamiteiten, zoals recentelijk in Utrecht, waarbij de openbare orde in ernstige mate werd verstoord. Politiemangement bestaat dus uit veel informatie (laten) vergaren, maar ook uit verantwoording afleggen en het nemen van ad hoc beslissingen.

### Organisatorische functie

De beste resultaten worden geboekt door organisaties waarvan de organisatiestructuur is aangepast aan de strategie, of zoals Mintzberg (1979) het verwoordde: *'structure follows strategy'*. Tegenover de centrale sturing staat relatief grote beleidsvrijheid van onder andere de districten en de recherche. Toch is het op deze wijze structureren van een organisatie niet doorslaggevend om goede resultaten te behalen. Er moet ook een verschil worden overbrugd tussen degenen die het beleid maken (management cops) en degenen die het beleid moeten uitvoeren (streetcops). Belangrijk is dat beide partijen van elkaar weten wat er onder de andere groep leeft. Het doordringen zijn van de korpsvisie en het ook daadwerkelijk ernaar

handelen, kan voorkomen dat streetcops zich onttrekken aan de 'korpsopdrachten' en eigenstandig handelen in hun territorium, de straat. De street-level-bureaucrat werkwijze wordt dan teruggebracht en deels vervangen door professionaliteit. Deels, want van de discretionaire ruimte zal altijd gebruik worden gemaakt. De professionaliteit wordt verder vergroot door het volgen van opleidingen. Hierin zit een beperking. De te volgen (functiegerichte) opleidingen zijn veelal praktisch ingericht en dus komt het managementaspect nagenoeg niet aan de orde. Daarnaast is er nog een kloof die aan het begin van de politiecarrière is ontstaan, namelijk die van de verschillende opleidingen. Politieagenten krijgen hun opleiding op de politieschool en de managers aan de Nederlandse Politie Academie (Hopmans en van der Scheur, 1975). Personeelsbeleid, waarvan opleidingsbeleid deel uitmaakt, moet dan ook afgestemd zijn op datgene dat een korps wil uitstralen. De visie van het korps wordt verder onderbouwd door het verstrekken van opleidingen en de mogelijkheid te creëren, aan deze visie mee te werken en te realiseren. Tevens biedt het personeelsbeleid een uitstekend instrument om het adagium '*de juiste man op de juiste plek*' te verwezenlijken en daarmee de visie verder te versterken. (Boin e.a :2003). Er moet ook evenwicht zijn in het aantal personeelsleden dat opleidingen volgt, want het volgen van een opleiding vermindert de operationele inzetbaarheid.

#### Beleidsmatige functie

Richting geven aan het korps houdt ook in dat alle korpsleden, van hoog tot laag, de korpsvisie moeten kennen en erin moeten geloven en hieraan geïnspireerd meewerken. Het meewerken '*omdat de baas dat graag wil*' is geen optie. Naast het doordringen zijn van de visie moet ook de structuur van de organisatie anders worden ingericht om aan de politiek-bestuurlijke eisen te kunnen voldoen. De blik moet naar buiten zijn gericht.

Binnen de politieorganisaties kreeg intern management de meeste aandacht. Centraal binnen de politieorganisatie is het budget. De meeste energie werd dan ook gestoken in het zo doelmatig gebruiken de beschikbare personele, financiële en materiele middelen.

#### **Samenvatting**

De korpschef is de hoogste leidinggevende binnen de hedendaagse politieorganisatie. Hij wordt geconfronteerd met de politiek-bestuurlijke wil en besluitvorming en anderzijds de bedrijfsvoering van het korps. Deze twee kunnen op gespannen voet staan waardoor de korpschef de nodige diplomatieke vaardigheden aan de dag moet leggen om te kunnen manoeuvreren.

De korpschef heeft in de politieorganisatie te maken met extern – en intern politiemangement. Bij extern politiemangement komen de beleidsmatige, organisatorische en diplomatieke functies naar voren, waarbij de laatste functie wordt bepaald door politiek-bestuurlijke –, strafrechtelijke -, en maatschappelijke actoren. Bij intern politiemangement komen de organisatorische en beleidsmatige functie ter sprake. De hedendaagse korpschef heeft een volledig andere rol dan die van een korpschef van een gemeentepolitiekorps of een districtschef van het korps rijks politie.

Zoals hierboven al is aangegeven biedt het personeelsbeleid een uitstekend instrument om het adagium '*de juiste man op de juiste plek*' te verwezenlijken en daarmee de visie verder te versterken. (Boin e.a :2003). Dit zou vooral moeten gelden voor de korpschef, als belangrijkste leidinggevende binnen een korps.

## Hoofdstuk 4 Management en leiderschapsstijlen

### 4.1 Inleiding

Wat is leiderschap? Zoekend in het van Dale woordenboek of wel in de volksmond de “dikke van Dale” vond ik bij het woord leiderschap geen betekenis, alleen stond er vermeld dat het onzijdig was. Bij het woord leidinggeven stond vermeld: leiden, aanvoeren bepalen en bij het woord leider/leidster stond vermeld: persoon die leidt, bestuurt, synoniem voor aanvoerder, voorganger. Hieruit mag je afleiden dat als een leider leidt, er ook iemand moet zijn die volgt / geleid wordt, ofwel er moeten dus minstens twee personen zijn om te kunnen leiden. Leiderschap en management worden vaak als synoniem gebruikt. Bij managen wordt in het van Dale woordenboek de betekenis toegekend van: leiden, besturen (als manager) en het voor elkaar boksen, synoniem: klaarspelen, opknappen. Hiermee is de duidelijkheid over de twee begrippen niet toegenomen, maar kan eerder worden geconstateerd dat het toch synoniemen zouden zijn.

In de literatuur wordt toch een onderscheid gemaakt tussen de twee begrippen. Je kunt je wel de vraag stellen: ‘Is een manager een leider of is een leider een manager of kan / moet hij beide zijn’? Heel wat deskundigen maken een onderscheid tussen **leiders en managers**. Leiderschap is volgens hen een houding, iets dat je in je hebt door jaren ervaring en wijsheid. Een manager echter kun je worden door je te bekwamen in managementtechnieken. Een leider is vooral een inspirator en motivator, terwijl een manager eerder een organisator en controleur is. In ‘Op weg naar een lerende organisatie’ van Swieringa en Wierdsma (1990) is deze zienswijze terug te vinden. Volgens hen is leiderschap het persoonlijk beïnvloeden van de andere persoon door middel van het motiveren, begeleiden, overtuigen, en adviseren. Onder management verstaan zij het aanzetten tot het gewenste gedrag door de structuur, de cultuur, de systemen en de strategie aan te passen.

Andere deskundigen zijn het er nog steeds niet over eens welke kwaliteiten iemand tot een leider maken. Of anders gezegd: waarom een groep de ene persoon wel volgt en de andere niet. Elke onderzoeker identificeert andere vaardigheden: eerlijkheid, openheid, flexibiliteit, goed met mensen kunnen omgaan... Onderzoekers zijn het wel met elkaar eens over één kwaliteit: goede leiders hebben het vermogen om anderen te inspireren tot daden waartoe ze zichzelf niet in staat achtten. Daarbij maken ze het die anderen mogelijk om een doel te bereiken dat voorheen onbereikbaar leek<sup>15</sup>. “Mensen kijken op naar leiders omdat zij goede dingen vertegenwoordigen die zij zelf graag zouden ontwikkelen. Leiders dienen als voorbeeld” (Desmond Tutu, 2006)<sup>16</sup>

“Het gaat over het hart van je medewerkers. Dat is waar de wereld nu op zit te wachten. Mensen zijn geen nummertjes. Zij willen zich gewaardeerd en belangrijk voelen” (Ingvar Kamprad 2006)<sup>17</sup>.

Waar de meeste deskundigen het wel over eens zijn is dat een goede leider gebruik maakt van verschillende leiderschapsstijlen, afhankelijk van de situatie waarin hij op dat moment verkeerd.

---

<sup>15</sup> Internet: <http://vdab.be/hraanbod/leidinggeven/definitie.shtml>

<sup>16</sup> Interview met bisschop Desmond Tutu. Management Team, jaargang 28, nr. 18, d.d 3 november 2006, p. 22.

<sup>17</sup> Interview met Ingvar Kamprad, grondlegger van IKEA. MT, Jaargang 28, nr 14. 28 september 2006, p.44.

Tot slot maakt van Waalwijk (2003) een tweedeling tussen leider en manager, waarbij ook enkele verschillen zoals Swieringa en Wierdsma (1990) aangaven naar voren komen.

<b>Leider</b>	<b>Manager</b>
Orgineel	Kopie
Innoveert	Beheert
Ontwikkelt	Onderhoudt
Richt zich op mensen	Aandacht op systeem en structuur
Neemt risico's	Vermijdt risico's
Heeft volgelingen	Vraagt gehoorzaamheid
Inspireert tot vertrouwen	Vertrouwt op controle
Richt zich op de lange termijn	Let op korte termijn
Vraagt: "wat en waarom"	Vraagt: "hoe en wanneer"
Richt zich op de horizon	Let op de bottom line
Stelt status quo op de proef	Hanteert status quo als gegeven
Volgt zijn innerlijke stem	Doet wat is opgedragen
Doet de goede dingen	Doet de dingen goed

## 4.2 Leiderschapsstijlen volgens Hersey en Blanchard

Zoals hierboven al is aangegeven is een leider een persoon die iemand anders leidt, er zijn dus minimaal twee personen vereist. De manier waarop je met mensen omgaat, bepaalt je leiderschapsstijl. Volgens Hersey en Blanchard (1999) moet een goede leider zijn (leiderschaps)stijl aanpassen aan het competentieniveau van degene aan wie leiding wordt gegeven. Het impliceren van meerdere leiderschapsstijlen betekent dat er meerdere stijlen zijn waarop geleid kan worden en dat degenen die leiding ontvangen van elkaar kunnen verschillen qua ontwikkeling. Hersey en Blanchard hebben bij situationeel leiderschap vier leiderschapsstijlen benoemd en gecombineerd met de competentieniveaus van medewerkers. Het competentieniveau van een medewerker heeft te maken met diens bereidheid (hoog of laag) en bekwaamheid (hoog of laag) om die de opdracht te vervullen. Bij elke fase hoort een leiderschapsstijl, aangepast aan het competentieniveau van de medewerker. In een matrix gezet geeft dit het volgende beeld.

Type leiderschap	Bereidheid	Bekwaamheid
Instrueren	Laag	Laag
Coachen	Laag	Hoog
Overtuigen	Hoog	Laag
Delegeren	Hoog	Hoog

### 4.2.1 Instrueren

De leidinggevende moet stap voor stap instructies geven en elke stap controleren of deze ook worden uitgevoerd zoals bedoeld. Het initiatief ligt dan ook bij de leidinggevende. De initiatieven vinden plaats vanuit de leidinggevende, zoals communicatie. De leidinggevende houdt zich meer bezig met het proces dan met de relatie.

### Verschil met andere leiderschapsstijlen

De communicatie komt vanaf de leidinggevende. De leidinggevende bepaalt en controleert alle stappen in het werkproces. De medewerker is volgend.

#### 4.2.2 Overtuigen

De leidinggevende geeft de richting aan, maar beslissingen worden in overleg genomen. Aan de medewerker wordt ruimte geboden voor het stellen van vragen. Er is een beperkte vorm van twee richtingsverkeer in de communicatie.

#### *Vershil met andere leiderschapsstijlen*

Er is (beperkte) tweezijdige communicatie, waarbij de leidinggevende het 'waarom' vertelt en de medewerker overtuigt. Tevens geeft de leidinggevende de richting aan en beslissingen worden in overleg genomen.

#### 4.2.3 Coachen

Bij deze stijl van leidinggeven wordt de medewerker door de leidinggevende begeleidt. Het initiatief ligt komt niet alleen bij de leidinggevende, maar bij beiden. Er wordt de medewerker ruimte geboden en hij / zij wordt gezien als gesprekspartner. Problemen worden in samenspraak opgelost en beslissingen worden in overleg genomen. Belangrijke voorwaarde is dat de leidinggevende de condities schept voor de medewerker waardoor deze de taken kan volbrengen.

#### *Vershil met andere leiderschapsstijlen*

Er is een tweezijdige communicatie. De leidinggevende schept de condities waaronder de medewerker kan werken en ondersteunt hem / haar.

#### 4.2.4 Delegeren

De leider geeft aan wat er verwacht wordt van de medewerker, welke resultaten gehaald moeten worden. De medewerker kan zelfstandig te taak vervullen en eventuele problemen zelfstandig oplossen.

#### *Vershil met andere leiderschapsstijlen*

De leidinggevende heeft de algemene supervisie en hij bespreekt met de medewerker de doelen. De medewerker heeft veel eigen verantwoordelijkheid

#### 4.2.5 Meerdere leiderschapsstijlen

De bedoeling is volgens Hersey en Blanchard (1999) om de medewerker te laten groeien, te laten evolueren en zul je je leiderschapsstijl moeten aanpassen aan het niveau van de medewerker. Het is ook mogelijk dat er een terugval komt bij de medewerker, ook in dat geval moet je je leiderschapsstijl aanpassen. Overigens is uit diverse onderzoeken gebleken, onder andere van Goleman, dat de meest succesvolle leiders gebruik maken van meerdere managementstijlen. Naargelang van de eisen die aan hen gesteld worden, schakelen ze over op een andere stijl. Onderzoek van Goleman (2002), hoogleraar psychologie aan de Harvard universiteit en onderbouwer van het bewijs van emotionele intelligentie, wijst uit dat leiders die kunnen afwisselen in leiderschapsstijlen de beste sfeer in het bedrijf en de beste resultaten behalen.

### **4.3 Leiderschap**

Een politieorganisatie heeft een sterke hiërarchische structuur. Aan de top van de organisatie staat de korpschef (zie hoofdstuk 3). De korpschefs staan onder druk, burgers maken zich zorgen om hun veiligheid, gezagshebbende politici tonen zich keer op keer ontevreden over de prestaties van de politie en verkiezingscampagnes (en uitslagen) van de afgelopen jaren maakten duidelijk dat o.a. de politie beter moet presteren (Boin e.a. 2003).

Naast deze druk die op hem wordt uitgeoefend moet hij ook nog een organisatie leiden. De schaalvergroting naar regiokorpsen voegde hier nog een extra dimensie aan toe. Eisen aan leiderschap en de leiderschapsstijl zijn hierdoor mogelijk veranderd.

Van Kooten haalt in “Effectief leidinggeven bij de politie” een aantal auteurs aan die stellen dat het effect van sturen in grote mate afhangt van de kwaliteit van de leidinggevende. Deze kwaliteit komt voort uit persoonskenmerken, die niet zomaar zijn aan te leren (Van de Heuvel 1986, Rottlander-Meijer 1986, Blaauw 1992). Anderen omschrijven leiderschap als het persoonlijk beïnvloeden van de andere persoon door middel van motiveren, begeleiden, overtuigen en adviseren (Swieringa, J., A. Wierdsma: 1990).

Uit diverse onderzoeken is gebleken dat de meest succesvolle leiders gebruik maken van meerdere stijlen van leidinggeven. Al naar gelang de situatie wordt de stijl van leidinggeven aangepast (Goleman, R., R.Boyatzis: 2002)

In de literatuur worden verschillende leiderschapsstijlen onderkend. Quinn heeft een vierdeling gemaakt in typen leiders en onderscheidt achtereenvolgens de strateeg, manager, coach en veranderaar. Quinn stelt dat een effectieve, kwalitatief hoogstaande, op termijn levensvatbare organisatie alleen mogelijk is als er een evenwicht is tussen de vier door hem benoemde leiderschapsstijlen. De verschillende rollen hebben elkaar nodig en er dient een evenwicht te zijn tussen de onderscheidene rollen.

Sey en Jochoms maken in hun onderzoek ‘Naar intelligent presteren’ gebruik van de leiderschapstypologieën van Robert E. Quinn. Zij projecteerden de vier leiderschapsstijlen op de ontwikkeling van de prestatieafspraken bij de Nederlandse politie (Sey, A., Th. Jochoms: 2007).

Quinn, en afgeleid daarvan Sey en Jochoms, kijken naar het totale functioneren van de persoon en niet naar de interacties tussen de leider en de medewerker zoals Hersey en Blanchard.

### **Strateeg**

Volgens Quinn is een strateeg een visionair. Hij ontwikkelt een visie en vanuit deze visie stelt hij doelen om zijn visie te realiseren. De strateeg focust zich hierbij op sturing van productiviteit en efficiëntie.

### **De Manager**

De tweede door Quinn gebruikte typologie van leiderschapsstijl is die van de manager. De manager verzorgt de inrichting van de organisatie en faciliteert de processen en hij communiceert hierover, waardoor visies, doelen en plannen kunnen worden uitgevoerd. Hetgeen stabiliteit waarborgt.

### **De Coach**

De derde door Quinn onderscheidde rol is die van de coach. De taak van de coach is mensen te motiveren en hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen, waardoor het werk hen boeit en zij zich verbonden voelen met de organisatie.

## **De veranderaar**

De laatste rol die Quinn beschrijft is die van veranderaar. Een veranderaar zorgt voor een verdere ontwikkeling en verbetering van de organisatiestructuur, processen en taken. Quinn geeft aan dat met name de veranderaar zorgt voor de legitimiteit en het langdurige bestaan van de organisatie.

### **4.4 Leiderschap en prestatiesturing**

Christopher Politt signaleert in zijn 'Management techniques for the public sector' twee problemen. Als eerste geeft hij aan dat overheidsambtenaren "het spel meespelen". Als de prestatie indicatoren slechts een deel van het spel zijn, wordt het andere deel verwaarloosd. De inspanningen van de ambtenaren zullen in toenemende mate gericht zijn op 'goed scoren', in plaats van voorgeschreven doelstellingen. De valkuil die hij noemt bestaat eruit dat moeilijke, ingewikkelde, langdurige zaken zullen worden overgeslagen, en er gewerkt zal worden op kwantiteit en niet op kwaliteit. Jochems en Sey constateren in 'Naar intelligent presteren' dat de betrokkenheid van de dienders voor het werk, de collega's, het politievak en de politieorganisatie onder druk komen te staan en dat de werkzaamheden in die gevallen gedaan worden uit loyaliteit naar de collega's, het vak en de organisatie. De stijgende prestatiedruk vergroot het ziekteverzuim, waardoor de druk op de resterende medewerkers weer wordt vergroot. Bij andere tekent zich een houding af die als apathisch kan worden beschouwd, zij haken af. De waardering van hun kennis en kunde wordt in hun ogen te weinig gewaardeerd.

Het tweede door Politt geschetste probleem is die van de inadequate implementatie. Om de prestatie indicatoren te begrijpen en hoe in te kunnen schatten hoe belangrijk deze zijn is het nodig om een training hierin te volgen. Politt constateert dat het niet ongewoon is dat de bovenste twee lagen van het management de rol van de prestatie indicatoren en de technische en tactische details om goed te scoren begrijpt, maar dat het lagere management die niet begrijpt. Operationele leidinggevendenden hebben vaak geen toegang tot de prestatie indicatoren data of geen mogelijkheden om deze te gebruiken. Ook geeft hij aan dat er conflicterende belangen aanwezig zijn. Zo zullen onderzochte instellingen gemeten willen worden in variabelen waarover zij controle kunnen uitoefenen en over doel(stelling)en die readily attainable (gemakkelijk bereikbaar) zijn. Zij zijn voorstander van aggregaten die hen genoeg ruimte overlaten voor interne manoeuvres.

Zoals:

- herdefinieer categorieën om zo een tijdreeks te onderbreken en vergelijking onmogelijk te maken.
- Stel je doelstellingen laag, zodat er ruimte is voor verbeteringen.
- Ontwerp nieuwe ratio's waarop jouw instelling goed presteert.
- Voeg nieuwe diensten toe, vergroot of verander de organisatie, zodat er een nieuwe situatie ontstaat en oude prestaties/metingen niet meer relevant zijn.

De werkzaamheden van de politie zijn meervoudig (ze moeten recht doen aan verschillende waarden) en komen tot stand in samenwerking met ketenpartners en kunnen dan ook als complex worden bestempeld. Prestatiemeting reduceert deze complexiteit tot één dimensie. De bestuurder die een professionele organisatie productiecijfers oplegt en vervolgens tot zijn tevredenheid constateert dat deze zijn gerealiseerd, bedriegt zichzelf (Bruijn, 2001: p.12).

Prestatiemeting kan tot bureaucrativering leiden en onderkent hij het probleem van het meten van de effecten van overheidsoptreden. Zoals hierboven al is aangegeven komen de



werkzaamheden in stand in samenwerking met andere ketenpartners en zijn ze meervoudig. Outcome effecten zijn vaak pas op langere termijn zichtbaar. Output is eenvoudiger te meten, namelijk het aantal uitgeschreven processen-verbaal.

Bruijn signaleert bij prestatiemeting een aantal perverse effecten zoals: het is een stimulans voor strategisch gedrag; het blokkeert innovaties en ambities; het verhult de daadwerkelijke prestaties; het verdrijft de professionele habitus en het leidt tot een straf op prestaties (Bruijn, 2001: p 31 e.v.). Daarnaast benoemd hij zeven paradoxen die zich voordoen bij prestatiemeting:

- hoe meer sturingspretenties, des te minder effectief;
- goed presteren wordt gestraft;
- een oriëntatie op producten en output krijgt alleen betekenis wanneer er ook aandacht is voor processen en throughput;
- een systeem van prestatiemeting functioneert alleen als er in het systeem ruimte is om consequenties van het systeem te matigen;
- een oriëntatie op producten vermindert de interactiekosten van de bestuurder, maar levert veel interventiekosten op voor de 'boundary spanner' op het middenniveau in de organisatie;
- prestatiemeting zal alleen effectief zijn, indien ze voor bestuurder en professional een beperkte betekenis heeft;
- ook prestatiemeting is een spel van overleg en onderhandeling.

#### **4.5 Typen politieleiders en prestatieafspraken**

Jochoms en Sey geven aan dat vóór de invoering van de prestatieafspraken er reeds sprake was van een cultuuromslag waarbij een sterkere focus kwam te liggen op sturing en resultaatgericht politiewerk, maar dat de komst van de prestatieafspraken die omslag heeft versneld. Bij de invoering van prestatieafspraken werd de aansturing strakker en werd het nagenoeg niet meer mogelijk om onder de verantwoordelijkheden uit te komen.

Prestatieafspraken zouden tot strakkere sturing hebben geleid. Er moet meer verantwoording worden afgelegd over de werkzaamheden en de mogelijkheid om 'de kantjes ervan af te lopen' wordt hierdoor bemoeilijkt. De leiders willen dat de (output) resultaten worden verantwoord waarbij aangegeven moet worden op welke wijze deze resultaten zijn behaald. Per individu of team worden prestatieafspraken gemaakt en op de uitkomsten wordt (bij)gestuurd. Een strakkere sturing vereist een snellere beleids- en beheerscyclus, met betrouwbare gegevens. De resultaten van het individu of team worden constant gemonitord en indien nodig bijgestuurd. Men dient zich te verantwoorden voor (niet) geleverde prestaties. De te behalen prestaties zijn vastgesteld en daardoor door de leidinggevenden niet te beïnvloeden. Voor het inzichtelijk maken van de prestaties en de tussenstanden werd de frequentie van de beleids- en beheerscyclus verhoogd.

Prestatieafspraken brengen voor alle door Sey en Jochoms onderscheiden typen leiders uitdagingen met zich mee, maar vooral voor de manager. Prestatieafspraken werken een managerial omslag in de hand. Dat werkt door in *informatiemanagement*, *capaciteitsmanagement* en *communicatie*.

De invoering van prestatieafspraken heeft behoefte aan informatie over de bedrijfsvoering om te kunnen sturen op inzet van personeel en middelen versneld. Intern verandert er in de politieorganisatie veel. Naast een andere interne verantwoordingsstructuur moet ook de informatiehuishouding worden aangepast. Voor het sturen op resultaten is een goede toegang tot informatie- en capaciteitsmanagementsystemen nodig. Er is behoefte aan actuele, structurele en betrouwbare sturingsinformatie. Het zicht houden op tussentijdse resultaten

vereist een aangepaste beleid- en beheerscyclus en sturingsmiddelen. Het inzichtelijk hebben van informatie over capaciteit en financiële middelen maken het mogelijk deze efficiënter en effectiever in te zetten.

Daarnaast heeft is er grote behoefte ontstaan aan sturingsinformatie over de operationele processen. Leidinggevenden willen een gefundeerde beslissing kunnen nemen over de prioriteiten en verdeling van personele en materiele inzet. Onderbouwing komt voort uit een scala aan sturingsmiddelen die worden ontwikkeld zoals wijkscans, criminaliteitsbeeldanalyses (CBA), veelplegerlijsten etc. De Informatie Gestuurde Opsporing (IGO) is verder geëvalueerd tot Informatie Gestuurde Politie (IGP) en verder ontwikkeld. De prestaties kunnen gemonitord worden en dus is er ook de mogelijkheid om deze gegevens te gebruiken voor het management- en verantwoordingsproces. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van o.a. dashboards en top X-lijsten. Hiermee hebben leidinggevenden extra sturingsinstrumenten gekregen. Belangrijk is dat niet alleen de resultaten worden maar ook de visie, doelen, en plannen worden gecommuniceerd naar de organisatie en daarmee een stabiliteit kan worden gegarandeerd.

### *Capaciteitsmanagement*

De komst van de prestatieafspraken heeft bij de leidinggevenden op alle hiërarchische niveaus een nog grotere druk op effectief en efficiënt capaciteitsmanagement gelegd. Strategische leidinggevenden besteden meer tijd en aandacht aan de sterkte- en formatieverdeling tussen districten en teams. Inzet van personeel op activiteiten die er voor zorgen dat de benodigde productie wordt gehaald prevaleert. De districts- en teamleiding plannen de inzet van het personeel zo efficiënt mogelijk waardoor de prestatieafspraken gehaald kunnen worden. Het verschuiven in de roosters wordt door hen zoveel mogelijk beperkt en worden diensttijden effectiever ingericht. Ook de intensiteit van de werkzaamheden wordt zoveel mogelijk verhoogd om maar de resultaten te kunnen behalen. In de kerntakendiscussie staat de vraag centraal of een bepaalde activiteit wel door de politieorganisatie moet worden uitgevoerd en of deze taak eigenlijk niet bij een (keten)partner behoort te liggen. Het steeds meer moeten afwegen van personele inzet heeft er dan ook toe geleid dat er vaker een afweging wordt gemaakt of inzet van personeel wel noodzakelijk is. De resultaat gerichte prestatieafspraken hebben dit effect versterkt.

De invoering van de resultaat gerichte prestatieafspraken hebben binnen de politieorganisaties een grote impact gehad op het dag dagelijkse gesprek (communicatie). Zeker in het begin waren de prestatieafspraken, zowel op het strategische niveau als op operationeel niveau, het onderwerp van gesprek, zowel in de formele – als informele gesprekken. De resultaten van de prestatieafspraken zijn dan ook verworden tot vast onderdeel van de formele sturingsmomenten, zoals briefings.

Stringenter sturen op prestaties wordt in alle lagen van de politieorganisatie gevoeld en geïnterpreteerd als een toename van de werkdruk. Leidinggevenden moeten de planning, uitvoering, monitoring verantwoorden. De prestatieafspraken maken de werkzaamheden drukker en er komen nieuwe werkzaamheden bij, zoals het hinderlijk volgen van veelplegers.

Ook voor de strategie bieden de prestatieafspraken bepaalde uitdagingen. Binnen de politieorganisatie moet de strategie evenwicht brengen tussen de nadruk die nu ligt op de prestatie gerelateerde onderwerpen en de andere politietaken. Deze laatste zou weer in ere hersteld moeten worden. Het blijft echter nodig te experimenteren met het stellen van realistische lokale doelen. Ook dient er maatwerk geleverd te worden waarbij rekening gehouden dient te worden met de individuele situatie van medewerkers, zoals takenpakket,

beschikbaarheid, ervaringen en vaardigheden. Karakteristiek voor de strateeg is dat hij de in gang gezette cultuurverandering van een sterkere focus op sturing en resultaatgericht politiewerk in versnelling kan brengen. Onder medewerkers wordt zijn aanwezigheid gevoeld waardoor zij het gevoel hebben weer een baas te hebben. Dit in tegenstelling tot voor enkele jaren toen het gevoel aanwezig was dat zij de baas waren.

Voor een coachend leider ligt er een taak ervoor te zorgen dat de medewerkers voldoende zijn opgeleid en toegerust voor hun werkzaamheden. Even belangrijk zijn het creëren van een goede werksfeer en motivatie. Leidinggevend hebben behoefte aan verbetering van het HRM beleid. Maatwerk per werknemer is hierbij belangrijk.

Uitdagingen voor de veranderaar hebben vooral betrekking op het stimuleren van leerprocessen. Aan het huidige politiewerk worden nu hogere eisen gesteld. Met de komst van de prestatieafspraken heeft in de organisaties een professionaliseringslag plaats gevonden. De structuren, processen en werkzaamheden geoptimaliseerd. De informatiesystemen zijn beter op elkaar aangesloten en de planning van personeel is gestructureerd. Daarnaast is de kwaliteit van de operationele werkprocessen sterk verbeterd en is er meer aandacht voor o.a. de doorlooptijden en de algemene kwaliteit van een procesverbaal. Processen werden gestandaardiseerd, beschreven en op elkaar aangepast. Een sterk punt binnen de politieorganisaties is de inventiviteit. Als de veranderde omstandigheden eenmaal zijn geaccepteerd worden deze zo goed mogelijk geplaatst binnen de organisatie. Best practises moeten van elkaar worden overgenomen, zodat een leercultuur groeit. De leercultuur wordt gestimuleerd, het zelfbewustzijn over het eigen kunnen neemt toe waardoor er meer zelfinitiatieven komen. Hier ligt een taak voor een veranderaar.

### **Samenvatting**

In dit hoofdstuk ben ik ingegaan op de vraag: “wat is leiderschap?”. Hierbij heb ik uitspraken over leiderschap gebruikt van Desmond Tutu en Ingvar Kamprad. Geraadpleegde literatuur bracht aan het licht dat vaak de termen management en leiderschap door elkaar heen gebruikt werden. Enkele verschillen zoals in de literatuur zijn aangegeven zijn: een leider innoveert en ontwikkelt terwijl een manager beheert en onderhoudt. Een leider neemt risico's terwijl een manager deze vermijdt. Tot slot een leider inspireert tot vertrouwen en een manager vertrouwt op controle.

Binnen de literatuur zijn echter ook auteurs die juist duidelijke verschillen hiertussen aangeven, maar ook daar zitten weer verschillen in inhoud en benaming. Hersey en Blanchard maken gebruik van een indeling in vier stijlen van leidinggeven (instrueren, coachen, overtuigen en delegeren). De verschillen in de stijl van leidinggeven worden geconstateerd bij de intermenselijke contacten.

Sey en Jochoms beschrijven de verschillen bij de door hen gebruikte vier leiderschapsstijlen (strateeg, manager, coach en veranderaar) op een abstracter niveau. De verschillen komen vooral de manier van optreden naar voren en niet zozeer in de manier van communiceren met zijn directe omgeving. Ook zij constateren dilemma's bij de verschillende leiderschapsstijlen.

Zowel Hersey en Blanchard als Sey en Blanchard geven aan dat optimaal leiderschap floreert bij het gebruik van wisselende leiderschapsstijlen. Een leider maakt niet gebruik van één leiderschapsstijl, maar gebruikt de verschillende leiderschapsstijlen, afhankelijk van de situatie waarin hij zich bevindt.

## Hoofdstuk 5 Politieregio Gooi en Vechtstreek

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wil ik de hiervoor beschreven theorieën vergelijken met de feitelijke situatie in het politiekorps Gooi en Vechtstreek.

#### *Periodisering*

Het onderzochte tijdsvak loopt van 1 oktober 1991 (vóór de oprichting van het korps Gooi en Vechtstreek) tot 1 juni 2008. Reden voor het aanbrengen van perioden zijn de grote omwentelingen aan het eind van elke periode. De eerste periode loopt van 1 oktober 1991 tot begin 1998. Dit tijdsvak begint met de voorbereidingen voor de regionalisatie van het korps Gooi en Vechtstreek en eindigt met een groot management / arbeidsconflict. De tweede periode sluit hierop aan en loopt door tot 1 december 2007. Dit tijdsbestek begint met een omvangrijke reorganisatie en eindigt met het afsluiten van deze ziens- en werkwijze. Het korps bevindt zich thans in de derde en laatste onderzochte periode, deze derde periode begint met de nieuwe organisatie gebaseerd op de ‘doorontwikkeling’ en loopt door tot heden ten dage. De onderzochte derde periode is slechts beknopt bekeken, dit gelet op de beperkte periode.

In de drie perioden wordt gekeken naar de visie op leidinggeven en de stijl van leidinggeven met daarbij behorend de selectie en benoemingsprocedure.

De manier van leidinggeven in elke periode wil ik identificeren aan de hand van benoemde indicatoren waarbij ik gebruik maak van de vier leiderschapsstijlen zoals deze worden gebruikt door Jochoms en Sey. In hun theoretische verhandeling, en in andere literatuur, komt naar voren dat er niet sprake is van één leiderschapsstijl, maar dat gebruik gemaakt wordt van diverse leiderschapsstijlen, afhankelijk van de situatie. Wel is er een dominante leiderschapsstijl. In de onderzochte perioden wordt bekeken of er een bepaalde dominante leiderschapsstijl te identificeren valt. Per leiderschapsstijl zijn enkele indicatoren benoemd om te kunnen vaststellen of een bepaalde stijl van leidinggeven dominant is geweest in één van de drie perioden.

Vragen die centraal bij de beantwoording zijn:

- 1) Heeft zich een visie op sturing ontwikkeld binnen het korps Gooi en Vechtstreek?
- 2) Is de wijze van sturing in het korps veranderd door de komst van prestatiesturing?
- 3) Heeft zich een visie op leidinggeven zich ontwikkeld binnen het korps Gooi en Vechtstreek?
- 4) Is de invoering van resultaatsturing in het korps Gooi en Vechtstreek van invloed geweest op de visie op de stijl van leidinggeven binnen het korps?
- 5) In hoeverre is het Landelijke management development beleid richtinggevend bij de aanstelling van (strategische) functies binnen het korps?
- 6) Heeft het landelijk management developmentbeleid doorgang gevonden binnen het korps Gooi en Vechtstreek en is deze afgestemd op de mogelijke verandering in stijl van leidinggeven?

## 5.2 Oprichting korps Gooi en Vechtstreek

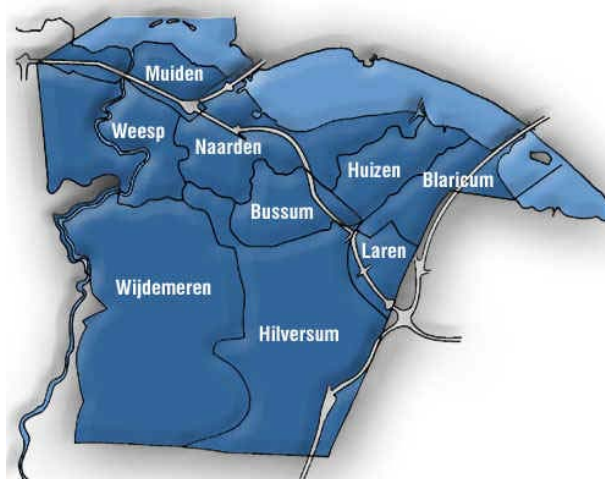
Op 12 december 1991 werd de Wet tijdelijke voorzieningen reorganisatie politiebestedel gepubliceerd. In deze wet werden de regio's, de daarbij behorende gemeenten en de kerngemeenten benoemd. Eén van de nieuw te vormen politieregio's was Gooi en Vechtstreek, bestaande uit elf, merendeel kleine, gemeenten. Als bestuurlijke trekker werd de burgemeester van de grootste gemeente aangewezen, Hilversum.

Het startdocument van de regio kreeg de naam: Het Fundament "*Samen bouwen aan het regiokorps Gooi en Vechtstreek*". De vorming van het korps Gooi en Vechtstreek werd vastgelegd in een organisatieplan.

### Kenmerken regio

Op 1 januari 2002 fuseerden de gemeenten Nederhorst den Berg, 's-Graveland en Loosdrecht tot de nieuwe gemeente Wijdemeren. De politieregio Gooi en Vechtstreek bestaat thans uit negen gemeenten: Hilversum, Huizen, Bussum, Wijdemeren, Weesp, Naarden, Laren, Blaricum en Muiden. Met 242.431 inwoners op een oppervlakte van 273 km<sup>2</sup> is het één van de vijf dichtstbevolkte regio's. Tachtig procent van het oppervlak van de regio wordt in beslag genomen door de volgende vier categorieën van bodemgebruik: water (27,4%), agrarische gronden (26,4%), woongebied (14,8%) en bos (12%). Het ruime watergebied is voor een groot deel toegankelijk voor recreatieve doeleinden en trekt met name in de zomer veel watersporters aan.

Een ander kenmerkend onderdeel van de regio is het mediapark in Hilversum dat zorgt voor een landelijke uitstraling. De belangrijkste verkeersader in de regio is de A1 die de centraal gelegen regio verbindt met Amsterdam en Amersfoort. De knooppunten met de A6 richting het noorden en met de A27 richting het zuiden zorgen voor verbinding met respectievelijk Almere en Utrecht (Beleidsplan 2007).



figuur 1 regio gooi en vechtstreek

### **5.3 Ontwikkelingen op het gebied van sturing, leidinggeven en MD-beleid**

#### *5.3.1 Eerste periode: oktober 1991 – begin 1998*

De indeling van deze periode begint vlak voor de vorming van het regiokorps Gooi en Vechtstreek en eindigt bij een conflict tussen de korpschef en de ondernemingsraad (OR) in 1998.

In hoofdstuk 5.1 zijn zes vragen geformuleerd over de visie en ontwikkeling van sturing en leidinggeven en het aanstellen van leidinggeven. Voor de beantwoording van deze vragen grijp ik (indien mogelijk) terug naar in het korps gehouden interviews en beschikbare bronnen.

#### **Gebruikte bronnen**

Bij het beschrijven van deze periode heb ik een tweetal documenten gebruikt. Ik bespreek deze documenten chronologisch. In de documenten beperk ik mij tot de onderwerpen sturing en leiderschap, ook als deze slechts indirect worden vermeld. Als bronnen heb ik gebruikt “Het Fundament” en “Organisatieplan Gooi en Vechtstreek”. “Het Fundament” beschrijft, zoals de titel al aangeeft, de bouw van het nieuwe regiokorps. In “Organisatieplan Gooi en Vechtstreek” wordt de nadere invulling gegeven aan onder meer leiderschap en sturing.

#### **Visie op sturing**

Centraal staat hier de vraag:

*“Heeft zich een visie op sturing ontwikkeld binnen het korps Gooi en Vechtstreek?”.*

De vraag *“is de wijze van sturing in het korps veranderd door de komst van prestatiesturing?”* is in deze periode niet te beantwoorden, omdat er in die periode nog geen sprake was van prestatiesturing.

Voor het kunnen beantwoorden van de vraag *“heeft zich een visie op sturing ontwikkeld binnen het korps Gooi en Vechtstreek?”* zijn meerdere bronnen geraadpleegd.

De visie op sturing in deze periode komt o.a naar voren: *“bij de besturing van het korps is bepaald dat de regionale korpschef adviseur is van de korpsbeheerder en de hoofdofficier van justitie. Tevens komt aan de orde wie zitting hebben in het dagelijkse bestuur van het Regionaal College. Hierbij hebben zowel de korpschef als de plaatsvervangend korpschef de taak van adviseur”* (Fundament 1991).

Een andere zienswijze van de tot dat moment gebruikelijke visie op sturing komt naar voren in de volgende zinsnede waarbij ten aanzien van de bedrijfsvoering wordt gesteld dat *“de implementatie van een proces in de richting van kontraktmanagement, zelfbeheer en resultaatverantwoordelijkheid stapsgewijs zal plaatsvinden”*. Een nadere invulling van sturing wordt in “Het Fundament” niet gegeven, maar sturing binnen het nieuw te vormen korps wordt wel vormgegeven in het Organisatieplan.

In het hoofdstuk *“Sturing van de activiteiten binnen het district en de basiseenheden”* worden de primaire politietaken opgedragen aan medewerkers in de schalen 5/6/7 en 8. Er wordt een scheiding gemaakt tussen de ‘vaste’ werkzaamheden en projectmatig te plannen werkzaamheden. De chef basiseenheid en de coördinatoren dienen beide werkterreinen aan te sturen op basis van de opgestelde activiteitenplannen. De operationele aansturing vindt plaats door (sub)coördinatoren. Onverwachte zaken worden afgedaan door een wachtcommandant. Er vindt een verdeling in drie niveaus plaats: districtchef (strategisch niveau); chef basiseen-

en (sub)coördinatoren(tactisch niveau) en medewerkers basispolitiezorg (operationeel niveau) (Organisatieplan 1993. p. 67). De verdeling van de werkzaamheden sluit volledig aan bij de op dat moment al bestaande organisatiestructuur.

Jaarlijks wordt er een beleidsplan opgesteld waarin de samenwerking met relevante organisaties en politieke vertegenwoordigers worden benoemd. *“Met de reorganisatie van de politie wordt, zoals reeds eerder gezegd, gestreefd naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van de politiezorg. Dit kan mede tot stand gebracht worden door juiste strategische keuzes, zowel ex- als intern gericht”*.

Als uitgangspunt geldt dat steeds de vraag gesteld moet worden of dit een eigenlijke politietaak betreft of niet. Taken die niet strikt noodzakelijk door de politie verricht dienen te worden, moeten aan andere instanties worden overgelaten. Als voorwaarde wordt wel gesteld dat de andere instanties beter zijn toegerust of de taken adequater of goedkoper kunnen uitvoeren.

Extern: Er moet een afweging plaats vinden over de wijze waarop de politie haar taken verricht. Oorzaken van onveiligheid moeten zoveel mogelijk worden weggenomen. Aan preventie moet aandacht worden besteed.

Het heroverwegen van politietaken was op dat moment nog niet ingeburgerd binnen de Nederlandse politie. De door partners gevraagde prestaties werden doorgaans zoveel mogelijk gehonoreerd. Intern: Als aandachtspunten worden genoemd de personeelszorg en de optimalisering van de informatievoorziening en automatisering. Ook wordt de bedrijfsvoering dusdanig ingericht dat de kwaliteit van de politiezorg gemeten zal kunnen worden. Hierbij moet over goede meetinstrumenten en criteria worden beschikt.

Tot 1993 waren de politieorganisaties input gestuurd. De omslag van een inputgestuurde organisatie naar een output / outcomegestuurde organisatie betekende in 1993 een totale veranderde kijk op de sturing van een organisatie.

Verder wordt gesteld dat *“het zelfstandig uitvoeren van taken zal plaats vinden zonder directe aansturing vanuit de top van de organisatie”*. Onderbouwing hiervoor is dat de lokale aspecten van politiezorg zo optimaal mogelijk tot hun recht komen (verantwoordelijkheden zijn gemandateerd, taken zijn gedelegeerd). Ook deze stellingname is opmerkelijk ook nu nog, maar zeker in 1993, aangezien de politieorganisatie (nog steeds) een hiërarchisch geleide organisatie is.

Ten aanzien van o.a. beheersactiviteiten en kwaliteitszorg is geen sprake van een veranderende kijk, maar wordt aangesloten bij de hiërarchische benadering ‘top-down’ in de vorm van centrale aansturing (geen mandaat en delegatie). De besluitvorming vindt plaats op het niveau waar bevoegdheden en verantwoordelijkheden liggen. De consequenties van besluitvorming en handelen moeten kunnen worden overzien. Het streven is erop gericht zoveel mogelijk te *sturen op output en outcome*.

Een ander opmerkelijk punt is de organisatiestructuur. In het Organisatieplan Politieregio Gooi en Vechtstreek is uitgegaan van een zo plat mogelijke organisatie. Dit getuigd van een afwijking van de gebruikelijke (hiërarchische) visie op organisatiestructuren binnen politie Nederland.

## Visie op leidinggeven

“Heeft zich een visie op leidinggeven zich ontwikkeld binnen het korps Gooi en Vechtstreek?”

In het document “Het Fundament” wordt geen andere invulling gegeven aan het begrip leiderschap. De gedachten over leiderschap komen wel terug in het Organisatieplan onder de noemer managementfilosofie. Aan het begrip managementfilosofie wordt invulling gegeven door een opsomming van een aantal normen en waarden, de belangrijkste zijn:

- eerlijkheid, betrouwbaarheid;
- openheid;
- democratisch bewustzijn;
- verantwoordelijkheidsbesef;
- mens- en klantgerichtheid;
- kwaliteitsbewustzijn;
- samenwerkingsbereidheid;
- flexibiliteit.

De normen en waarden zijn verdere uitwerkingen van de Contourennota<sup>18</sup> en deze begrippen worden in het organisatieplan in het hoofdstuk begrippenlijst verder uitgewerkt (p.59).

Als managementfilosofie wordt gesteld dat: *“op alle leidinggevende niveau’s de normen en waarden zoals hierboven genoemd worden gehanteerd”*. Elke norm of waarde wordt beschreven. Zo wordt ten aanzien van kwaliteit gesteld: *“dat er gestreefd wordt naar een maximale kwaliteit van het politiewerk teneinde de veiligheid en de openbare orde in de regio te waarborgen. Een goede scholing van de medewerkers is een voorwaarde om tot een optimale kwaliteit te komen”*.

Als korpsleiding worden de korpschef en de leden van het managementteam aangewezen. (p17). De korpsleiding bepaalt en bewaakt, sturend op afstand, de koers van de organisatie. De korpsleiding bestaat uit de korpschef en de leden van het regionaal managementteam, bestaand uit: districtschefs, chef divisie Executieve Specialistische Taken (EST) en de chefs stafdiensten (Personeel, FEZ, I & A).

### Verantwoordelijkheden

In totaal worden er vier soorten verantwoordelijkheden genoemd:

- 1) de korpschef draagt de eindverantwoordelijkheid;
- 2) de twee gebiedsgebonden districtchefs dragen de gebiedsverantwoordelijkheid;
- 3) een divisiechef belast met executieve specialistische taken draagt functionele verantwoordelijkheid;
- 4) het hoofd personeelszaken, het hoofd financieel-economisch beheer, het hoofd Informatie en Automatisering en het hoofd Stafbureau Algemene Zaken en bedrijfsvoering dragen stafverantwoordelijkheid.

Er worden vier soorten beleidsplannen benoemd:

- Lange termijn beleidsplan (vierjaarlijks, strategisch)
- Jaarbeleidsplan, inclusief begroting
- Onderdeelsjaarbeleidsplan
- Activiteitenplan.

<sup>18</sup> Contourennota reorganisatie politie, 19.04.1991, p.3.



Het regiokorps is na een informele start in februari 1993, op 1 april 1994 formeel ingesteld en bestaat uit ongeveer 500 full time equivalent (fte) (Organisatieplan 1993. p.37).

*“Is de invoering van resultaatsturing in het korps Gooi en Vechtstreek van invloed geweest op de visie op de stijl van leidinggeven binnen het korps?”*

Uit de interviews komt naar voren dat “het prestaties moeten leveren” in de gehele organisatie gevoeld wordt. De noodzaak om te meten en te weten is urgenter geworden. De te leveren prestaties worden van het landelijke niveau doorvertaald naar het regionale niveau. Vervolgens worden deze doorvertaald naar het districtelijke niveau, waarna deze via de wijkteams bij de individuele medewerkers komen. Het betreft hier dan vooral bekeuringen. Ook wijkagenten ontkomen er niet aan hun aandeel te leveren in het *”aantal te schrijven bonnen”*. De teamleider bespreekt o.a. de geleverde prestaties tijdens het functioneringsgesprek. De teamleider legt verantwoording af over de prestaties van zijn team aan de districtschef die op zijn beurt verantwoording aflegt aan de korpsleiding tijdens zijn managementgesprek. Hiermee kan gesteld worden dat de invoering van prestatiesturing van wezenlijke invloed is geweest op de sturing binnen het korps. Echter in de gehouden interviews komt naar voren dat de *manier van leidinggeven* niet wezenlijk veranderd is.

### **Beleid ten aanzien van leidinggeven**

Uit interne en externe rapportages komt naar voren dat het management development in het korps marginaal is ontwikkeld (Fundament 1991; Organisatieplan 1993; Audit 1999). In 1995 werden voor het eerst sinds het bestaan van het korps vijf sollicitanten op een management developmentplaats geselecteerd. Het traject stond alleen open voor operationeel leidinggevendenden. De vijf sollicitanten hebben een assessment doorlopen. De enige verplichting om verder te mogen gaan met het MD traject was dat de cursus Leergang Leidinggevende Operationeel (LLO) met goed gevolg moest worden doorlopen. Uit een interview met een teamleider die destijds dit traject heeft doorlopen werden hierna geen verdere ontwikkeling geïnitieerd, ook niet na diverse vragen van deze teamleider zelf. De andere geïnterviewde teamleiders hebben dit traject niet meegemaakt.

### **Doorwerking van landelijk management development beleid**

Bij het onderzoeken van de doorwerking van landelijk MD beleid binnen het korps is gekeken naar de posities van strategische leidinggevendenden, met name de korpschef als belangrijkste persoon binnen het korps, maar ook op operationeel niveau. Hieruit volgen de vragen:

*“In hoeverre is het Landelijke management development beleid richtinggevend bij de aanstelling van (strategische) functies binnen het korps?”*

Het Landelijk MD beleid is pas vanaf 1998 tot stand gekomen met de komst van de voorloper van het Bureau Landelijk MD (BLMD). Doorvertaling kon dan ook niet plaatsvinden.

*“Heeft het landelijk md beleid doorgang gevonden binnen het korps Gooi en Vechtstreek en is deze afgestemd op de mogelijke verandering in stijl van leidinggeven?”*

Voor de beantwoording van deze vraag geldt hetzelfde als voor de vorige vraag.

In de onderzochte documenten werden wel fragmenten van MD beleid teruggevonden zo wordt vermeld *“dat het management door middel van opleiding en vorming ondersteund moet worden om de systematiek te leren hanteren”*. Om veranderingen in zowel de structuur als cultuur goed het hoofd te kunnen bieden wordt gesteld dat, *“in het bijzonder leidinggevendenden,*

*ondersteund moeten worden, veelal door middel van vorming en training*". Per functie zullen de bevorderingseisen worden aangepast waarbij functiegerichte opleidingen als eis gaan dienen. (Fundament: p32)".

### **Conclusies: strateeg als dominante leiderschapsstijl**

De strategische leiderschapsstijl in deze eerste periode kan mijns inziens het best getypeerd worden door de leiderschapsstijl van het type "strateeg". Typerend voor strategen is dat zij *visies ontwikkelen, doelen stellen, plannen maken en ervoor zorgen dat deze worden uitgevoerd*. Daarnaast *sturen zij op productiviteit en efficiëntie*.

In deze periode ontwikkelen de strategen de visie over hoe het toekomstige korps eruit zal moeten zien. In de documenten (het Fundament: samen bouwen aan het regiokorps Gooi en Vechtstreek en Organisatieplan Gooi en Vechtstreek) wordt de structuur beschreven, maar ook de visie op sturing en de managementfilosofie. Als visie op politieorganisatie wordt gesteld dat deze *"geleidelijk van een inputgestuurde organisatie (sturing op middelen) dient om te schakelen naar een organisatie, waarin zoveel mogelijk op output (produkten) en outcomes (effecten) gestuurd wordt"* (Politieregio Gooi en Vechtstreek: organisatieplan: juni 1993, p 6).

Bij de vorming van de regio Gooi en Vechtstreek is duidelijk geformuleerd dat deze *"geleidelijk van een inputgestuurde organisatie (sturing op middelen) dient om te schakelen naar een organisatie, waarin zoveel mogelijk op output (produkten) en outcomes (effecten) gestuurd wordt"* (Politieregio Gooi en Vechtstreek: organisatieplan: juni 1993, p 6). Tijdens de vorming van het korps was nog geen sprake van centrale sturing, laat staan van prestatieafspraken. Toch werd deze gewenste verandering als uitgangspunt genomen voor de nieuwe organisatie.

### **Samenvatting**

Zowel in "het Fundament" als in "het Organisatieplan" komen veranderde zienswijze naar voren. In "het Fundament" op het gebied van bedrijfsvoering en in "het Organisatieplan" op het nieuw op te richten politiekorps Gooi en Vechtstreek waarbij wordt uitgegaan van een output / outcome gestuurde organisatie in plaats van de tot dan toe gebruikelijke inputgestuurde organisatie. In de onderzochte documenten uit de eerste periode komt met name de leiderschapsstijl van die van strateeg naar voren. Let wel het zijn hier slechts plannen en niet een daadwerkelijke uitvoering van het gedachtegoed. Over deze periode zijn geen interviews gehouden waardoor alleen de twee documenten zijn onderzocht op kenmerken van leiderschapsstijlen. Het begin van de periode ligt 17 jaar terug, voor interviews werden dan ook geen geschikte personen gevonden. Van landelijk MD-beleid was nog geen sprake.

#### *5.3.2 Tweede periode: begin 1998 tot juni 2007.*

De tweede periode duurt van begin 1998 tot juni 2007. Deze organisatiestructuur heeft tot 1 januari 2008 bestaan. Begin 1998 wordt het Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP) gevraagd te bemiddelen in het conflict tussen korpschef en Ondernemingsraad (OR). Het CAOP begint de bemiddeling en om het hoofd te bieden aan de werkdruk zou op 1 juni 1998 de instelling van de 'regeling Noodhulp 1998 en werkbelasting' geïmplementeerd moeten worden. Het CAOP constateert op 3 juni dat de korpsleiding niet in staat is geweest deze regeling te implementeren (Centrum Arbeidsverhoudingen Overheid, januari 1999: p.9) Een aantal andere voorstellen wordt besproken, maar deze sneuvelen voortijdig. In de vergadering van 15 september 1998 wordt een nieuw plan behandeld, dat per 1 oktober 1998 ingaat.

## Visie op sturing

Centraal staan hier de vragen:

“Heeft zich een visie op sturing ontwikkeld binnen het korps Gooi en Vechtstreek?”

en:

“is de wijze van sturing in het korps veranderd door de komst van prestatiesturing?”.

In de korpsbeschrijving uit 1999 wordt leiderschap omschreven als: mensen in staat stellen om de gewenste resultaten te kunnen bereiken. Het uitgangspunt hiervan is neergelegd in het besturingsconcept van 1993 en bevat de volgende elementen:

- doelgericht en doelmatig (=kwaliteit) werken;
- dragen van verantwoordelijkheid en
- zorg voor arbeidssatisfactie.

Er worden belangrijke verantwoordelijkheden op decentraal niveau neergelegd, maar centraal vastgesteld. De sturingsfilosofie gaat uit van een belangrijke verantwoordelijkheid op decentraal niveau binnen centraal vastgestelde beleidskaders. Zo is er dus sprake van zelfstandig uitvoeren van taken zonder directe aansturing vanuit de top van de organisatie. Met betrekking tot beheersvraagstukken wordt een top-down benadering gebruikt in de vorm van een centrale sturing op hoofdlijnen en budgetten (Korpsbeschrijving 1999: p 29). In deze korpsbeschrijving wordt verwezen naar een management development programma. Er wordt expliciet vermeld dat een visie op leiderschap verder ontwikkeld zal worden (Korpsbeschrijving 1999: p9).

Vlak na het uitkomen van het CAOP rapport vindt de vier jaarlijkse audit plaats van het Kwaliteitsbureau politie. De Auditrapportage vindt plaats op basis van de voorafgaande korpsbeschrijving. De rapportage van de Audit hiervan verschijnt in april 1999. Voor Gooi en Vechtstreek worden in deze rapportage als drie belangrijkste kernbegrippen genoemd: duidelijkheid, zorgvuldigheid en daadkracht.

In het kernbegrip “duidelijkheid” komen sturingselementen naar voren. Het auditteam constateert dat er weinig geconcretiseerd en geoperationaliseerd is van de in de aangetroffen (beleids)documenten. Tevens merken zij op dat *‘de medewerkers een gebrek aan korpsvisie, sturing en perspectief ervaren. Ook is er een gebrek aan eenheid en gezamenlijkheid, met name bij het bestuur over de politie en de korpsleiding waardoor de ontwikkeling van het korps stagneert’* (Audit 1999)

Ook komt als sterk punt naar voren dat uit de missie blijkt dat het korps resultaatgericht denkt en haar klanten centraal stelt.

Als verbeterpunten worden gesteld dat er geen korpsleidingoverleg plaats vindt waarin gesproken wordt over visie, beleid en strategie. Ook wordt geconstateerd dat de beleidsplannen wel worden opgesteld, maar niet worden geïmplementeerd, geëvalueerd en eventueel worden bijgesteld. Daarnaast concludeert het auditteam dat *‘door aan de speerpunten doelstellingen en prestatie-indicatoren toe te kennen de mogelijkheid wordt vergroot de performance actief te managen’*. Een punt van kritiek was dat er geen benchmarking plaatsvindt. *‘Ook was niet duidelijk of informatie van relevante prestatie-indicatoren uit de managementrapportage van de 1<sup>e</sup> half jaar nog kon leiden tot wijzigingen in het in voorbereiding zijnde beleidsplan voor het volgende jaar’*.

Andere gebieden van verbetering zijn het missen van de wijze waarop regionale doelstellingen worden vertaald naar te leveren prestaties op onderdeelniveau en de uitvoering van het korpsbeleid is nog sterk reactief gericht door coördinatie van een wachtcommandant.

Op 3 maart 2000 verschijnt het rapport 3 (Inrichting van de organisatie) van de projectorganisatie K-2001. Hierin wordt echter voor het besturingsmodel verwezen naar het besturings- en managementconcept van de politieregio Gooi en Vechtstreek K-2001: Inrichting van de organisatie: p.18 van februari 2000. Wel wordt vermeld dat de korpsleiding jaarlijks een managementcontract afsluit met de districtchefs en de diensthoofden met daarin de te bereiken resultaten worden vermeld. Rapportage door de districtschefs en diensthoofden aan de korpschef gebeurt via de beleids- en beheerscyclus. De maandmonitor is de basis voor de managementgesprekken. De taken en verantwoordelijkheden van districtschef, teamleider en gebiedsgebonden politiefunctionaris in de districten en de soortgelijke functies binnen de diensten worden in dit document vastgelegd (Inrichting van de organisatie: p 27 e.v).

In hoofdstuk 3 wordt de verbetering van de bedrijfsvoering besproken. In dit hoofdstuk staat vermeld dat tot nu toe van een systematische sturing en monitoring van werkprocessen en de kwaliteit geen sprake is (Deel 1: Visie op de nieuwe organisatie: p. 14).

Ter verbetering van de sturing wordt een scala aan sturingsmiddelen genoemd die ingevoerd dienen te worden, zoals:

- dashboard politiemanager;
- maandmonitor;
- managementgesprekken;
- adequate informatievoorziening en
- implementeren Geïntegreerde Interactieve Databank voor Strategische bedrijfsinformatie (GIDS).

Als verduidelijking wordt aangegeven dat een managementgesprek eens per vier maanden plaats vindt en bedoeld is voor een individuele verantwoording van de districtschef aan de korpsleiding (Politie Gooi en Vechtstreek Organisatierapport. Deel I: p. 15).

Uit dit voorstel is het volgende beslispunten verwoord: *“de aansturing van de organisatie wordt vanaf april 2000 verbeterd. Daartoe wordt de maandmonitor verder ontwikkeld, worden gestructureerde managementgesprekken ingevoerd en wordt de informatievoorziening verbeterd. De beleidscyclus wordt aangepast aan de landelijke ontwikkelingen”*.

Als reden hiervoor wordt aangegeven dat de verbetering van het sturingsinstrumentarium de beoogde aansturing van de organisatie en bedrijfsprocessen verbeterd.

Een ander voorstel betreft de verbetering van de planning, waardoor de beleefde onregelmatige onregelmatigheid minder wordt ervaart.

In de korpsbeschrijving 2003 wordt het onderdeel “Leiderschap” in drieën gedeeld, namelijk in “richten”, waarbij de visie wordt weergegeven; “inrichten” waarin wordt beschreven hoe de organisatie is ingericht en tot slot komt in “verrichten” tot uiting de inspanningen die hiervoor geleverd zijn.

### **Ambitie: coachend leiderschap**

In de Korpsbeschrijving wordt uitgesproken dat de leiderschapsstijl voortaan coachend zal zijn. Dit past bij de nieuwe cultuur van taakvolwassen medewerkers. Maar er wordt direct aan toegevoegd dat een deel van het korps nog een regelgestuurde organisatie is. *“Afhankelijk van*

*de situatie en de betrokken medewerkers kiest een manager voor coachend leiderschap”(p11). Als voorbeelden van situatie wordt aangegeven een ME-optreden, hierbij is dirigerend leiderschap gewenst, terwijl bij een groot rechercheonderzoek in Staf Grootschalig en Bijzonder Optreden (SGBO) -verband een consulterend leiderschapsstijl wenselijk wordt geacht. Voor alle leidinggevendens niveaus zijn competentieprofielen opgesteld.*

*“Is de wijze van sturing in het korps veranderd door de komst van prestatiesturing?”*

Deze tweede vraag van visie op sturing wordt beantwoord in het document korpsbeschrijving uit 2007. De visie op leiderschapontwikkeling staat als volgt verwoord *“de prestatiesturing van de afgelopen jaren heeft ons meer en meer gericht op het behalen van afgesproken prestaties. Dat is goed geweest. Het heeft ons duidelijk richting gegeven voor het werk en voor het transparanter maken van verwachtingen, acties, resultaat en verantwoordelijkheden. Door hun focus op cijfers hebben de leidinggevendens de dialoog met hun medewerkers over de relatie van de prestaties met de veiligheid op straat echter minder ruimte gegeven. Dit heeft tot effect gehad dat we onze medewerkers steeds meer op harde cijfers en steeds minder op het niveau van overtuigen hebben weten te sturen. Onze leidinggevendens worden gestimuleerd om juist dat laatste weer dominant te laten zijn met behoud van aandacht voor resultaat (prestaties en effecten)”* (Korpsbeschrijving 2007: p. 8).

Ten aanzien van leidinggeven en sturing gezegd dat *“gelijktijdig investeringen worden gedaan op het gebied van leidinggeven en operationele sturing”* (Korpsbeschrijving 2007: p10). Tevens wordt aangegeven dat het management developmentbeleid is vervangen door talent ontwikkeling, dat zich richt op talentvolle medewerkers op het gebied van leidinggeven en beleidsontwikkeling. Ook ontwikkeling richting een specialisme behoort tot de mogelijkheden. Dat integriteit belangrijk is wordt nog eens onderstreept door een persoonlijke brief van de korpschef aan de medewerkers.

### **Visie op leidinggeven**

In de Korpsbeschrijving 1999 wordt voor het eerst verwezen naar een management development programma (dat resulteerde in vijf MD kandidaten). Van een vervolg was echter geen sprake. Er wordt expliciet vermeld dat een visie op leiderschap verder ontwikkeld zal worden (Korpsbeschrijving 1999: p9).

In de Audit van 1999 worden drie satehpennen (belangrijkste conclusies) gepresenteerd. Eén betreft de zorgvuldigheid. Hierbij wordt aan de motivatie van de medewerkers getwijfeld. *‘Door het gebrek aan samenwerking van leidinggevendens op en tussen het niveau van de korpsleiding en chefs basiseenheden, het zich niet houden aan afspraken, het onzorgvuldig omgaan met medewerkers, het passeren van directe chefs en het niet respecteren van lijnverantwoordelijkheden staat de motivatie onder druk’*. Tevens concluderen zij: *‘een perspectief biedende ontwikkeling vraagt om meer te investeren in mensen en hun onderlinge verhoudingen (cultuur) dan in organisatiestructuren’*. Een andere satehpen betreft daadkracht. Het auditteam constateert dat er een grote betrokkenheid is bij het (politie)werk en dat tal van medewerkers en leidinggevendens hebben laten blijken dat ze *‘liefde voor het vak hebben, met enthousiasme en gedrevenheid hun vak uitoefenen en streven naar verbeteringen’*. Verder stelt het auditteam vast dat het ontbreekt aan daadkracht voor het corrigeren van leidinggevendens en medewerkers die zich niet houden aan gemaakte afspraken over beleid, zorgvuldigheid en uitvoering. (Politie Gooi en Vechtstreek, Auditrapportage 1999: p 1)

In 2007 !! wordt een notitie in het Korps Management Team ingebracht over Talent ontwikkeling. Een bredere kijk op md beleid, namelijk ook toegankelijk voor niet executieven. H.P&O a.i zegt hierover: *“MD was voor operationeel leidinggevende vanaf*

*operationeel niveau. Dit werd te beperkt (elitair) gevonden en daarom niet meer gecontinueerd, maar vervangen door Talent ontwikkeling. Hierbij vallen staffunctie ook onder deze regeling". Nadat deze notitie in 2007 in het KMT is behandeld en goedgekeurd wordt deze in afwachting van de komende ontwikkelingen niet geoperationaliseerd. H.P&O zegt hierover: "Even pas op de plaats maken om eerst de randvoorwaarden goed in te vullen". Eind 2007 loopt deze periode af. Talent ontwikkeling is dan nog niet geïmplementeerd.*

*"Heeft zich een visie op leidinggeven zich ontwikkeld binnen het korps Gooi en Vechtstreek?"*

In de korpsbeschrijving 1999, subhoofdstuk "betrokkenheid leiding" wordt aangegeven, dat goed leiderschap heel belangrijk is voor de voortdurende verbetering van de kwaliteit. Er wordt vermeld dat alle leden van het managementteam en chefs basiseenheden een auditoropleiding hebben gevolgd. In het hoofdstuk personeelsmanagement wordt als uitgangspunt gegeven een beoordeling per vijf jaar, waarbij de voortgang in de beoordelingsgesprekken onderwerp van sturing is tijdens de resultaatsgesprekken. Hierbinnen vallen ook de functioneringsgesprekken die een maal per half jaar dienen plaats te vinden.

In de audit 1999, subonderdeel 3d komt de betrokkenheid bij verbeteringen aan de orde. Bij verbeterpunt wordt genoemd: *'geconstateerd is dat het middel van de ideeënbuis (Hilversum) door medewerkers wordt benut, doch geen van de MT-leden heeft de verantwoordelijkheid op zich genomen deze bus te openen'*.

Onder Management van processen wordt geconstateerd dat er *'door leidinggevend geen sturing aan de processen wordt gegeven met behulp van prestatie-indicatoren en metingen'*.

In het K 2001 rapport over de inrichting van de organisatie worden bij de managementstijl de waarden van de cultuurcode centraal gesteld. Daarnaast wordt aangegeven dat een zwaar accent gelegd wordt op het ontwikkelen van managementkwaliteiten en dat de competentieprofielen zullen worden toegepast. In de communicatieparagraaf van dit rapport staat dat mondelinge communicatie de kern vormt van de interne communicatie en dat tweerichtingsverkeer het uitgangspunt vormt. In de bijlagen zijn de competentieprofielen neergelegd van zowel strategische-, tactische als operationele leidinggevendenden. (Rapport 3 Inrichting van de organisatie, 3 maart 2000).

In het beperkte MTO van 2001 wordt geconstateerd dat er verschillen bestaan tussen de districten en de divisies op het gebied van tevredenheid. *"Dit is niet verwonderlijk omdat de stijl van leidinggeven een zeer belangrijke factor is in de tevredenheid van de medewerkers"* (MTO 2001: p.5).

Over de duidelijkheid van de communicatie werd in groepsbijeenkomsten en interviews aangegeven dat het hier een éénrichtingsverkeer betrof en betreft. Ten aanzien van de handelingvrijheid werd een beoordeling van 6,9 gegeven. De besluitvorming ('mijn chef stelt het nemen van beslissingen uit') herkent door 34 %, maar door 34% helemaal niet. 32 % was net niet eens maar ook niet oneens met de stelling.

*"Is de invoering van resultaatsturing in het korps Gooi en Vechtstreek van invloed geweest op de visie op de stijl van leidinggeven binnen het korps"*

Hierover is het volgende terug te vinden. *Binnen een resultaatgeoriënteerde organisatie sturen we op resultaat. Het is dan ook van het allergrootste belang een functionaris verantwoordelijk te maken voor het veiligheidsresultaat in zijn gebied. Binnen onze structuur is dat de districtschef, omdat degene die zich moet verantwoorden voor het resultaat ook degene moet zijn die de bevoegdheid heeft om te sturen op de operationele processen, die de*

*burger in het gebied raken.* (Maart 2003: Op koers “Visiedocument Politie Gooi en Vechtstreek 2003 – 2006” p.13)

Uit de interviews komt naar voren dat “het prestaties moeten leveren” in de gehele organisatie gevoeld wordt. De noodzaak om te meten en te weten is urgenter geworden. De te leveren prestaties worden van het landelijke niveau doorvertaald naar het regionale niveau. Vervolgens worden deze doorvertaald naar het districtelijke niveau, waarna deze via de wijkteams bij de individuele medewerkers komen. Het betreft hier dan vooral bekeuringen. Ook wijkagenten ontkomen er niet aan hun aandeel te leveren in het “*aantal te schrijven bonnen*”. De teamleider bespreekt o.a. de geleverde prestaties tijdens het functioneringsgesprek. De teamleider legt verantwoording af over de prestaties van zijn team aan de districtschef die op zijn beurt verantwoording aflegt aan de korpsleiding tijdens zijn managementgesprek. Hiermee kan gesteld worden dat de invoering van prestatiesturing van wezenlijke invloed is geweest op de sturing binnen het korps. Echter in de gehouden interviews komt naar voren dat de *manier van leidinggeven* niet wezenlijk veranderd is. Bijna alle geïnterviewden hebben hun coachende stijl van leidinggeven behouden. Ook de manier waarop zij de prestaties bij hun medewerkers willen bereiken verschilt. Eén teamleider hield er de volgende methodiek op na. Hij stelde dat 50 % van het huidige politiewerk bestaat uit reguliere werkzaamheden. 25 % van de werkzaamheden zijn werkzaamheden die de medewerker niet liggen, dat verschilt overigens van individu tot individu. En 25 % van de werkzaamheden zijn werkzaamheden waaraan de medewerker veel plezier aan beleefd en waarmee hij een sterkere binding heeft. Dat kan een rechercheonderzoek zijn, een verkeerscontrole of het betekenen van executies stukken. Hij is met zijn medewerkers overeengekomen dat hij deze verhouding in soorten werkzaamheden aanbrengt.

### **Beleid ten aanzien van leidinggeven**

In de Audit 1999 wordt bij personeelsmanagement als sterk punt aangehaald dat het korps beschikt over een management development programma voor (potentiële) leidinggevendenden. Personeelsbeoordelingen liggen ten grondslag aan deelname aan het programma. Als verbeterpunt wordt aangedragen dat er geen beeld bestaat van het gewenste deskundigheids- c.q. opleidingsniveau per functie. Ook wordt geconstateerd dat verbetering op basis van evaluatie niet plaats vindt.

Voor het verbeteren van de managementkwaliteiten wordt een ontwikkeltraject voor teamleiders opgezet en wordt een kostenpost van f 472.000,- gereserveerd (Rapport 4 – Invoering van de nieuwe organisatie, 10 juli 2000). Ook wordt competentie management ingevoerd. Voor leidinggevende van schalen 9 en hoger worden de competenties beschreven en deze moet gaan gelden voor alle nieuw te benoemen leidinggevendenden vanaf schaal 9. In de bijlagen van rapport 4 worden de competentieprofielen neergelegd van zowel strategische-, tactische als operationele leidinggevendenden. Er worden in het korps 39 nieuwe teamleiders geselecteerd en deze worden geassesseerd op basis van het competentieprofiel, waarna een individueel of collectief ontwikkeltraject wordt ingezet om de managementkwaliteiten te verbeteren. In rapport 4 wordt ook aangegeven dat de competentieprofielen gebruikt zullen gaan worden in de functioneringsgesprekken, die tweemaal per jaar plaats vinden en de beoordelingsgesprekken, die eens per vier jaar worden gehouden. Het Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP) wordt ingevoerd. De profielen worden eens per vier jaar herijkt. Vanaf december 1999 worden de competentieprofielen gebruikt voor benoemingen in de schalen 9 – 14 (Rapport 3 Inrichting van de organisatie, 3 maart 2000). Verdere groei op het gebied van management development is te vinden in de korpsbeschrijving 2007 waarin wordt aangegeven dat het management developmentbeleid is vervangen door talent ontwikkeling,

dat zich richt op talentvolle medewerkers op het gebied van leidinggeven en beleidsontwikkeling. Ook ontwikkeling richting een specialisme behoort tot de mogelijkheden. Opmerkelijk is echter dat de invoering van talent ontwikkeling tot op heden nog niet is doorgevoerd.

In hoofdstuk 3 wordt de verbetering van de bedrijfsvoering besproken. In dit hoofdstuk staat vermeld dat tot nu toe van een systematische sturing en monitoring van werkprocessen en de kwaliteit geen sprake is (Deel 1: Visie op de nieuwe organisatie: p. 14).

Ten aanzien van de verbeteringen op het personeels- en managementgebied worden de aanbevelingen gedaan:

- ontwikkelen van een management-ontwikkelingstraject;
- vergroten mobiliteit en
- ontwikkelen van een integraal personeelsbeleid.

Ten aanzien van de mobiliteit wordt gesteld dat deze regionaal, interregionaal en nationaal zou moeten worden).

Ook wordt competentie management ingevoerd. Voor leidinggevende van schalen 9 en hoger worden de competenties beschreven en moet gaan gelden voor alle nieuw te benoemen leidinggevend van schaal 9. De (nieuwe) leidinggevend worden geassesseerd op basis van het competentieprofiel, waarna een individueel of collectief ontwikkeltraject wordt ingezet. De competentieprofielen zullen gebruikt gaan worden in de functioneringsgesprekken, die tweemaal per jaar plaats vinden en de beoordelingsgesprekken, die eens per drie jaar worden gehouden. De profielen worden eens per vier jaar herijkt. Vanaf december 1999 worden de competentieprofielen gebruikt voor benoemingen in de schalen 9 – 14. Leidinggevend van schaal 15 worden bij Koninklijk Besluit benoemd.

### **Management development beleid in Gooi en Vechtstreek**

De tweede MD ronde werd ingezet door de reorganisatie in oktober 2000. Er ontstond een gebrek aan teamleiders (operationeel leidinggevend in schaal 9). Om te kunnen selecteren werd een MD traject opengesteld voor brigadiers-wachtcommandanten. Ook hieraan werd als voorwaarde gesteld het met goed gevolg doorlopen van een cursus Operationeel Leiderschap Leergang. Maar omdat de reorganisatie werd begeleid door een organisatiebureau werd ook een cursus tot teamleider door deze organisatie aangeboden. De geselecteerden hebben deze cursus met goed gevolg doorlopen, waarna zij werden aangesteld als teamleider. Enige verdere ontwikkelingen zijn niet van de grond gekomen. In 2006 is een beleidsvoorstel gemaakt door de concerndienst P&O om de MD trajecten te verruimen en ook toegankelijk te maken voor niet operationeel leidinggevend afkomstig uit de specialistische en beleidsmatige hoek van het bedrijf. Dit beleidsvoorstel (talent ontwikkeling) is in 2007 door het KMT aangenomen. In afwachting van de resultaten van de doorontwikkeling is het echter niet geïmplementeerd.

Ten aanzien van leidinggeven en sturing gezegd dat *“gelijktijdig investeringen worden gedaan op het gebied van leidinggeven en operationele sturing”* (korpsbeschrijving 2007: p10).

Tevens wordt aangegeven dat het management developmentbeleid is vervangen door talent ontwikkeling, dat zich richt op talentvolle medewerkers op het gebied van leidinggeven en beleidsontwikkeling. Ook ontwikkeling richting een specialisme behoort tot de mogelijkheden. Dat integriteit belangrijk is wordt nog eens onderstreept door een persoonlijke brief van de korpschef aan de medewerkers.



Voor de verticale doorstroming wordt gebruik gemaakt van een Nieuw Management Development. Het gaat hier om executieven in de schalen 9 en hoger. Het Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP) wordt ingevoerd. In een functioneringsgesprek kan men aan de leidinggevende aangeven op welke competenties men zich verder wil ontwikkelen. De leidinggevende beoordeelt de aanvraag aan de hand van de capaciteit van de medewerker en de beschikbare middelen in de organisatie. Competentieprofielen worden vastgesteld voor drie niveaus leidinggevend en wijkagenten. Deze competentieprofielen zijn gebruikt bij de selectie voor districtscheffs ( Korpsbeschrijving 2003: p 27).

Tevens wordt vermeld dat 39 kersverse teamleiders een apart ontwikkelingstraject bij een extern bureau hebben doorlopen om de managementkwaliteiten te verbeteren. In de begroting wordt meer geld gereserveerd voor functiegerichte opleidingen. Besloten wordt om functionerings- en POPgesprekken eens per jaar te laten plaatsvinden en beoordelingen eens per drie jaar.

De verschillen tussen de huidige en toekomstige cultuur worden als volgt gevisualiseerd.

Afrekencultuur (heden)	Vertrouwenscultuur (toekomst)
Eerst zien dan geloven	Wensen worden werkelijkheid
Over elkaar praten	Met elkaar praten
Eerlijkheid wordt niet gewaardeerd	Aanspreekbaar zijn
Hokjesgeest	(Menings)verschillen mogen
Ieder voor zich	Gezamenlijkheid
Zelf grenzen bepalen	Grenzen van anderen respecteren

De contacten van de korpsleiding met stakeholders worden geïnitieerd. Daarnaast *“laat de leiding tot en met het hoogste niveau regelmatig haar gezicht zien op de werkvloer. Leidinggevend tonen zich geïnteresseerd voor het operationele proces en voor de mensen die dat werk uitvoeren”* (Korpsbeschrijving 2003: p9)

Er worden nieuwe kernbegrippen genoemd: Verantwoordelijkheid, effectiviteit en resultaat en een einddoel, namelijk *“een zelflerende, professionele organisatie met taakvolwassen medewerkers”* (Korpsbeschrijving 2003: p10)

Hierbij wordt resultaatverantwoordelijkheid het nieuwe sturingsconcept, waarbij de maandmonitor als input gaat gelden voor de managementgesprekken. Ook in de functioneringsgesprekken zullen leidinggevend prestatieafspraken met hun medewerkers maken en hen hier op aanspreken.

In de Korpsbeschrijving wordt uitgesproken dat de leiderschapsstijl voortaan coachend zal zijn. Dit past bij de nieuwe cultuur van taakvolwassen medewerkers. Maar er wordt direct aan toegevoegd dat een deel van het korps nog een regelgestuurde organisatie is. *“Afhankelijk van de situatie en de betrokken medewerkers kiest een manager voor coachend leiderschap”*(p11). Als voorbeelden van situatie wordt aangegeven een ME-optreden, hierbij is dirigerend leiderschap gewenst, terwijl bij een groot rechercheonderzoek in Staf Grootchalig en Bijzonder Optreden (SGB0) -verband een consulterend leiderschapsstijl wenselijk wordt geacht. Voor alle leidinggevend niveaus zijn competentieprofielen opgesteld.

In het gehouden interview met de ad interim Hoofd Personeel en Opleidingen komt het MD beleid ter sprake. Hierbij geeft hij aan dat het oude MD beleid bestemd was voor leidinggevend vanaf operationeel niveau. Dit werd te beperkt (elitair) gevonden en daarom niet meer gecontinueerd, maar vervangen door Talent ontwikkeling. Hierbij vallen staffunctie ook onder deze regeling.

H.P&O a.i meent: *“Je moet bezig zijn met loopbaanbeleid voor je hele organisatie, dit houdt tevens in:*

- *bij de tijd blijven;*
- *kijken of je andere capaciteiten hebt (en daardoor uitdagingen)*
- *binding creëren”*

Thans maken deel uit van de opleidingen in MD beleid: Coaching, Operationeel Leiderschap Leergang, Tactisch Leidinggevende Leergang en Strategisch Leidinggevende Leergang.

*“Belangrijk is de randvoorwaarden goed in te vullen”*. Kern bij het MD beleid is een koppeling naar een andere functie. Loopbaanbeleid – opleiding – roulatie.

*“Eind vorige jaar (2006) heeft de plaatsvervangend korpschef een oproep gedaan aan executieven om zich op te geven voor een teamleiderstraject. In totaal hebben 30 personen hierop gereageerd. Na selectie bleven hiervan 9 over. Van deze 9 waren er 2 reeds in eerste instantie goed gekeurd.*

*3 personen waren nog niet op het niveau en behoeften bijscholing. Met hen zijn trajecten afgesproken. De resterende 4 waren niet geschikt”*.

De 2 goede kandidaten en 3 kandidaten in opleiding moeten wel de procedure doorlopen:

- test
- ontwikkelafspraken, zowel algemeen (volgen Operationeel Leiderschap Leergang) als specifiek
- worden gekoppeld aan ervaren teamleider
- procesbewaking Operationeel Leiderschap Leergang. Na ½ jaar rapportage in KMT.

Het MD beleid is inmiddels vervangen door Talent ontwikkeling. Talent ontwikkeling is begin 2007 goedgekeurd door het Korps Management Team (KMT) en de ondernemingsraad. Thans wordt er even pas op de plaats gemaakt om eerst de randvoorwaarden goed in te vullen. Bij Talent ontwikkeling gaat het om opleidingen die verbreden.

### **Doorwerking van landelijk beleid**

*“In hoeverre is het Landelijke management development beleid richtinggevend bij de aanstelling van (strategische) functies binnen het korps?”*

De geïnterviewde leden van de strategische top van het korps Gooi en Vechtstreek zijn bij het Bureau Landelijk MD aangemeld en hebben de procedure, met uitzondering van één, helemaal doorlopen. Degene is de procedure niet helemaal heeft afgerond heeft dit na overleg met de toenmalige korpschef en het BLMD gedaan. Reden hiervoor werd opgegeven dat de betrokkene geen verder carrière ambieerde.

#### *Benoeming korpschef*

De sollicitatieprocedure voor de functie van korpschef (de hoogste strategische functie binnen een politiekorps) is als volgt. De korpsbeheerder van Gooi en Vechtstreek stelt het profiel op van de toekomstige korpschef. Hij raadpleegt hierbij de Hoofdofficier van justitie, leden van het regionaal college en leden uit het korps. De korpsbeheerder hecht groot belang aan het

oordeel van de ondernemingsraad, reden om het profiel ook aan hen voor te leggen. Het profiel wordt aangeboden aan het Bureau Landelijk MD. Op strategisch niveau speelt het BLMD een rol bij het aandragen van kandidaten voor de korpsleiding (schaal 15 en hoger). Het BLMD raadpleegt hun database en zoekt bij het profiel een mogelijke kandidaat. De naam of namen van de kandida(a)t(en) worden verstrekt aan de korpsbeheerder van Gooi en Vechtstreek. De korpsbeheerder heeft vervolgens een sollicitatiegesprek met de kandida(a)t(en). De door de korpsbeheerder geschikt geachte kandidaat heeft hierna met andere gremia (de hoofdofficier van justitie, maar ook de ondernemingsraad) eveneens een sollicitatiegesprek. Indien alle gremia erover eens zijn dat dit de geschikte kandidaat is wordt een veiligheidsonderzoek ingesteld door de Algemene Inlichtingen- en Veiligheids Dienst (A.I.V.D) en nadat de kandidaat een “verklaring van geen bezwaar” heeft ontvangen kan de kandidaat worden voorgedragen voor een kroonbenoeming (vanaf schaal 15) waarna de installatie volgt.

Maar... het kan ook anders verlopen. Buiten de aangedragen kandida(a)t(en) van het BLMD zijn er ook andere sollicitanten. Hierbij speelt het netwerken een grote rol. Veelal zijn de sollicitanten hogere leidinggevenden uit andere korpsen. In het interview gaf de korpsbeheerder aan dat het niet ongebruikelijk is als de korpsbeheerder van de sollicitant voorafgaand aan de sollicitatie informeert bij de korpsbeheerder van het wervende korps (in dit geval) Gooi en Vechtstreek. In het gesprek tussen de twee korpsbeheerders komt naar voren aan welk profiel de korpsbeheerder van Gooi en Vechtstreek denkt. De korpsbeheerder van de sollicitant kan dan beoordelen of deze hieraan voldoet. Het is ook mogelijk dat een sollicitant geen gebruik maakt van het netwerk van zijn korpsbeheerder. De korpsbeheerder van Gooi en Vechtstreek neemt dan contact op met de korpsbeheerder van de sollicitant om informatie over hem in te winnen. In deze onderzochte periode heeft de korpsbeheerder van Gooi en Vechtstreek driemaal een beroep gedaan op het BLMD voor het vervullen van strategische posities binnen het korps.

De belangrijkste rol bij de benoeming van een korpschef ligt bij de korpsbeheerder. Dat is ook logisch, want de samenwerking tussen de korpsbeheerder en de korpschef is langdurig en intensief. De korpsbeheerder moet volledig vertrouwen in de korpschef hebben, tenslotte heeft de laatste de dagdagelijkse leiding.

In het interview dat ik met de korpsbeheerder van Gooi en Vechtstreek, de heer E.C. Bakker had werden de benoeming van de korpschef in 2002 en van haar opvolger in 2007 ter sprake gebracht. Hij benadrukte dat informatie over de benoeming van de korpschef vertrouwelijk is en dat hij eigenlijk geen mededelingen hierover wil doen. Over de selectiecriteria / selectieprofiel van de kandidaat korpschef wil hij eveneens niet al te veel uitwijden, omdat anders de indruk gewekt zou kunnen worden dat de voorganger niet voldeed.

In mei 2002 vertrok de korpschef met functioneel leeftijdsontslag en werd opgevolgd door de toen plaatsvervangend korpschef. Ook voor deze benoeming is de procedure van het BLMD gevolgd. In een advies in het CAOP rapport - dat enkele jaren eerder was uitgebracht en dat de grondslag was voor de reorganisatie was - werd een advies gegeven over het profiel van de nieuwe korpschef. Hierbij stond *“iets in de trant stond dat het toenmalige korps een mannencultuur was en dat dit doorbroken moest worden”*. BLMD reikte een kandidaat aan, aan de hand van de verstrekte profielschets. De korpsbeheerder van Gooi en Vechtstreek vond dat vooral aan het advies van het CAOP invulling moest worden gegeven waardoor het logisch was dat de kandidaat een vrouw moest zijn. Hierdoor kon de toen nog plaatsvervangend korpschef zijn mevrouw Magda Berndsen alsnog korpschef worden.

*“Ik was er overigens niet blij mee dat Magda en ik van dezelfde partij waren (D’66). De politieke partij van iemand is voor mij niet belangrijk, kwaliteit dat is belangrijk”.*

De tweede maal dat gebruik is gemaakt van het BLMD vond plaats eind 2006. Het BLMD heeft ook een databestand van door de korpsleiding aangedragen “high potentials” vanaf schaal 13. Het BLMD kan gevraagd worden of in hun database een high potential aanwezig is voor een bepaalde functie binnen een ander korps. Eind 2006 heeft de toenmalige korpschef van Gooi en Vechtstreek (Magda Berndsen) een dergelijk verzoek gedaan aan het BLMD met de vraag om een high potential in verandermanagement. Hierbij is een kandidaat aangedragen. Na gesprekken met deze kandidaat is hij aangesteld als regionale projectleider van de doorontwikkeling. Hij is voor één jaar gedetacheerd bij het korps Gooi en Vechtstreek.

In november 2006 nam de toenmalige korpschef, Magda Berndsen, ontslag om korpschef te worden van de politieregio Friesland. Hierdoor moest in Gooi en Vechtstreek een nieuwe korpschef worden aangesteld en moest wederom een benoemingsprocedure worden doorlopen.

De korpsbeheerder van Gooi en Vechtstreek gaf in het interview aan dat hij heeft overwogen een interim korpschef aan te stellen. De reden hiervoor was dat de kabinetsformatie nog aan de gang was en er was sprake van een mogelijkheid dat er tot landelijke / nationale politie zou worden overgegaan. De kandidaat die de korpsbeheerder op het oog had om als ad interim op te treden was echter niet beschikbaar. Hierna werd de sollicitatieprocedure gestart. Voor het vervullen van de opengevallen functie van korpschef zocht de korpsbeheerder: *“een persoon die gezag uitstaalde, binding kon creëren, efficiënt was, uitstraling had en vooral gevoel voor de mensen die het zware werk moeten doen heeft”.* Daarnaast moest de persoon zich realiseren *“dat Gooi en Vechtstreek een beperkte omvang heeft en dat hij begrip moet hebben voor de positie van het korps”.*

De korpsbeheerder geeft de zwakke en sterke kanten van een klein korps aan. Zwakke kant van het korps: kwetsbaar. Als iemand uitvalt, is dat moeilijker op te vangen dan in een groot korps. Sterke kanten: korte lijnen en grotere herkenbaarheid.

Een aantal criteria werden door de korpsbeheerder geformuleerd zoals:

- gevoel hebben voor personeel;
- moet een klein korps kennen, weten welke problematiek er speelt;
- verstand hebben van personeelszaken
- moet vertrouwen opwekken , *“want hij krijgt van mij veel vrijheid van handelen, want hij is kundig en bekwaam, tenslotte heeft hij voor het politievak geleerd en ik niet”.*

*“Maar er is een grens. Mijn vertrouwen in deze persoon moet niet door hem worden beschaamd, er is een grens en als deze wordt overschreden dan is het direct afgelopen”.*

De korpsbeheerder benadrukt dat de korpschef een samenballing moet zijn van deze elementen en dus over meerdere leiderschapstijlen moet beschikken die hij afwisselend gebruikt. Aan de hand van de criteria werd een profiel opgesteld. De korpsbeheerder hecht grote waarde aan de samenwerking met de OR en dus is profiel ook aan de OR voorgelegd.

De korpsbeheerder heeft tijdens de sollicitatieronde gesprekken gehad met een aantal kandidaten, waaronder één kandidaat van het BLMD. Na de gesprekken was er slechts één kandidaat over die volgens de korpsbeheerder voldeed hij aan het profiel, ook met het oog op de komende ontwikkelingen. Dit was echter niet de kandidaat van het BLMD. Deze kandidaat werd voorgedragen voor de benoeming van korpschef van Gooi en Vechtstreek en is per 1 januari 2007 dan ook benoemd.

In het gehouden interview met Frans Vijlbrief van het BLMD heeft deze aangegeven dat een minister een voordracht, die niet conform het advies van het BLMD is (ofwel de kandidaat van het BLMD) kan tegenhouden en alsnog kan besluiten de aangedragen kandidaat van het BLMD te benoemen. Gelet op de dan ontstane gespannen werkrelatie korpschef – korpsbeheerder is dit niet opportuun en wordt door de minister van deze mogelijkheid geen gebruik gemaakt.

Ik heb de vraag ook voorgelegd aan H.P&O a.i. Het BLMD heeft in 2007 een rondje langs alle korpschefs gemaakt om te informeren naar hun visie op leiderschap om zo een nieuw profiel te kunnen vaststellen. Hierbij moet de kwaliteit worden vastgesteld van het leiderschap H.P&O a.i heeft een gesprek gehad met BLMD over de vraag van hoe nu verder. Hij heeft hierbij aangegeven dat naar zijn mening het MD traject al eerder zou moeten beginnen en niet bij 13/ 14, maar bij 11. Ook vond hij dat bij MD mobiliteit hoort. Zijn standpunt kreeg geen gehoor bij het BLMD. .

*“Heeft het landelijk MD beleid doorgang gevonden binnen het korps Gooi en Vechtstreek en is deze afgestemd op de mogelijke verandering in stijl van leidinggeven”?*

Voor leidinggevende van schalen 9 en hoger worden de competenties beschreven en deze moet gaan gelden voor alle nieuw te benoemen leidinggevendenden vanaf schaal 9. In de bijlagen worden de competentieprofielen neergelegd van zowel strategische-, tactische als operationele leidinggevendenden De 39 kersverse teamleiders worden geassesseerd op basis van het competentieprofiel, waarna een individueel of collectief ontwikkeltraject wordt ingezet om de managementkwaliteiten te verbeteren. De competentieprofielen zullen gebruikt gaan worden in de functioneringsgesprekken, die tweemaal per jaar plaats vinden en de beoordelingsgesprekken, die eens per vier jaar worden gehouden. Het Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP) wordt ingevoerd. De profielen worden eens per vier jaar herijkt. Vanaf december 1999 worden de competentieprofielen gebruikt voor benoemingen in de schalen 9 – 14. Leidinggevendenden vanaf schaal 15 worden bij Koninklijk Besluit benoemd. Rapport 3 Inrichting van de organisatie, 3 maart 2000). Verdere groei op het gebied van management development is te vinden in de korpsbeschrijving 2007 waarin wordt aangegeven dat het management developmentbeleid is vervangen door talent ontwikkeling, dat zich richt op talentvolle medewerkers op het gebied van leidinggeven en beleidsontwikkeling. Ook ontwikkeling richting een specialisme behoort tot de mogelijkheden.

Zoals in Hoofdstuk 2.3 (management development) is aangegeven is er landelijk MD beleid voor functionarissen vanaf schaal 13 en de strategische top. Onder strategische top worden verstaan de functionarissen die krachtens de Politiewet 1993 door de Kroon worden benoemd, Het betreft hier de korpsleiding van de 25 regionale politiekorpsen en het Korps Landelijke Politie Diensten, evenals de functionarissen in schaal 15 en hoger. Voor de kroonbenoemde is deelname aan het Landelijk Management Development Politie dan ook niet vrijblijvend. De geïnterviewde leden van de strategische top van het korps Gooi en Vechtstreek zijn bij het BLMD aangemeld en hebben de procedure, met uitzondering van één, helemaal doorlopen. Degene is de procedure niet helemaal heeft afgerond heeft dit na overleg met de toenmalige korpschef en het BLMD gedaan. Reden hiervoor werd opgegeven dat de betrokkene geen verdere carrière ambieerde.

## Samenvatting

Vijf jaar na de oprichting van het korps Gooi en Vechtstreek escaleert een conflict tussen korpsleiding en personeel. Oorzaak is onder andere falend management en (ervaren) werkdruk binnen de politiezorg. De korpsbeheerder roept de bemiddeling van het CAOP in. Het CAOP komt tot de conclusie dat er in het korps een weinig ontwikkeld operationeel management is en dat er geringe bereidheid is bij daarboven geplaatste leidinggevenden (chefs basiseenheden) een geringe bereidheid aan de dag brengen om de gewenste operationalisering gestalte te geven. Uit diverse geraadpleegde rapportages blijkt dat sturing en leiderschap zwak ontwikkeld zijn in het korps Gooi en Vechtstreek. Een md beleid is wel gestart maar door het ontbreken van borging is dit na enige tijd vervaagd.

Type leider: Manager

Samenvattend kan gesteld worden dat de dominante leiderschapsstijl die van de manager is. Er worden nieuwe sturingsmiddelen geïntroduceerd en gebruikt. Aan de 'managerial' vaardigheden worden steeds zwaardere eisen gesteld. Dat past in een stijl van leidinggeven die ik eerder als manager heb betiteld. Een manager richt de organisatie in en faciliteert processen. Hij communiceert daarover, waardoor visies, doelen en werkplannen kunnen worden uitgevoerd en stabiliteit wordt gegarandeerd.

In het Medewerkers Tevredenheids Onderzoek (MTO) 2006 werden de geënquêteerden onder andere bevraagd over het onderwerp "contact met chef". 62 % van de ondervraagden oordeelt positief over zijn / haar chef, een stijging van 6 % ten opzichte van 2003. Het percentage met een negatieve mening daalde in de twee jaren van 9 naar 5 %.

Tot slot de aangedragen verbeteraspecten in het MTO. Het gaat hier om een lijst van 17 verbeteraspecten. De samenstelling van de lijst is tot stand gekomen door aan de geënquêteerden te vragen drie aspecten aan te dragen die naar hun mening verbetering behoeven. In 2003 stond op nummer 1 "loopbaanmogelijkheden". Ondanks het feit dat het percentage nagenoeg ongewijzigd is gebleven (36.1%) staat het nu op de tweede plaats na "meer salaris". "De manier van leidinggeven" komt op nummer 10, overigens wordt dit onderwerp door 27 % van de bevroegden als verbeteraspect aangegeven.

In de Korpsbeschrijving 2003 wordt uitgesproken dat de leiderschapsstijl voortaan coachend zal zijn omdat dit past bij de nieuwe cultuur van taakvolwassen medewerkers. Maar er wordt direct aan toegevoegd dat een deel van het korps nog een regelgestuurde organisatie is. "Afhankelijk van de situatie en de betrokken medewerkers kiest een manager voor coachend leiderschap"(p11). Als voorbeelden van een afwijkende situatie wordt aangegeven een ME-optreden, hierbij is dirigerend leiderschap gewenst, terwijl bij een groot rechercheonderzoek in Staf Grootchalig en Bijzonder Optreden (SGBO) -verband een consulterend leiderschapsstijl wenselijk wordt geacht.

In de Korpsbeschrijving 2007 wordt de prestatiesturing aangehaald. Hierover wordt vermeld: "de prestatiesturing van de afgelopen jaren heeft ons meer en meer gericht op het behalen van afgesproken prestaties. Dat is goed geweest. Het heeft ons duidelijk richting gegeven voor het werk en voor het transparanter maken van verwachtingen, acties, resultaat en verantwoordelijkheden. Door hun focus op cijfers hebben de leidinggevenden de dialoog met hun medewerkers over de relatie van de prestaties met de veiligheid op straat echter minder ruimte gegeven. Dit heeft tot effect gehad dat we onze medewerkers steeds meer op harde cijfers en steeds minder op het niveau van overtuigen hebben weten te sturen. Onze

*leidinggevend worden gestimuleerd om juist dat laatste weer dominant te laten zijn met behoud van aandacht voor resultaat (prestaties en effecten)”.*

### **Knelpunten**

Voor de komst van de prestatieafspraken werd de noodzaak aan sturingsinformatie niet zo urgent gevoeld als erna. Het kunnen uitvoeren van de prestatieafspraken vergde een intensivering van de informatiehuishouding. Deze moest in korte tijd neergezet worden, zonder extra beschikbare capaciteit. In de prestatieafspraken wordt gebruik gemaakt van prestatie indicatoren. Een vereiste voor het gebruik van prestatie indicatoren is dat deze eenduidig, betrouwbaar en uniform zijn. Valkuilen hierbij zijn meetbaarheid, pervertering en de verschillende culturen tussen organisaties en weerstand. (vergelijk: van Bordewijk en Klaassen: 2000).

In enkele gevallen was men afhankelijk van informatiesystemen die niet ondergebracht waren bij de politieorganisatie. Het aantal verdachten dat naar het OM gestuurd moest worden met een dossier staat geregistreerd in het door de politieorganisatie gebruikte systeem GIDS. Maar de tellingen van de verdachten vinden plaats in Compas, het systeem dat in gebruik is bij het OM. Ook tegenstrijdige belangen tussen ketenpartners kwamen naar voren. Naar het OM ingestuurde processen-verbaal worden geregistreerd in het systeem Compas. Het OM wilde het percentage sepot terugdringen. In enkele regio's werden parketsecretarissen vanuit het OM gestationeerd om zo in een vroegtijdig stadium de in te zenden processen verbaal te kunnen beoordelen (en eventueel seponeren) waardoor deze nooit het parket bereikten. Hierdoor daalde het aantal in Compas geregistreerde sepot.

Een ander knelpunt betreft het aanpassen van definities, het wijzigen van koppelingen tussen gegevens en andere administratieve handelingen waardoor sprake is van een trendbreuk en vergelijkingen met het verleden bemoeilijken. Ook tussentijdse administratieve wijzigingen vergen aanpassingen van de systemen en tot slot de vertraging bij de invoer van de grote hoeveelheden bekeuringen. Hierdoor wordt actuele sturing bemoeilijkt.

Het gebruik maken van informatiesystemen vergt een invoerdiscipline. Het credo “Garbage in, garbage out” is nog steeds van toepassing. Niet goed gebruikte codes en andere invoerfouten hebben hun weerslag op de betrouwbaarheid en bemoeilijken vergelijkingen. Naast deze informatieproblemen zijn er ook de capaciteitsproblemen. De inzet van personeel wordt efficiënt mogelijk gepland, maar grote, niet beïnvloedbare ontwikkelingen eisen hun capaciteit. Voorbeelden zijn het uitbreken van de mond en klauwzeer, varkenspest en vogelpest. Ook grote evenementen zoals Europese voetbalkampioenschappen, bijeenkomst in Amsterdam van de lidstaten van de Europese Unie, trouwdag van de kroonprins en prinses Maxima vergen grote hoeveelheid personeelscapaciteit. Het zo efficiënt en effectief mogelijk inzetten van personeel vereist het maken van keuzes.

Een ander gevoeld knelpunt is beschikbare capaciteit. Op het gebied van veiligheid en leefbaarheid is er altijd een overvraging om capaciteit. Het kunnen realiseren van de prestatieafspraken vergt een strakkere planning van personeelsinzet. Een verdere optimalisering van personeelsinzet wordt bereikt door het personeel daar in te zetten waar nodig is en op die plaatsen die samenvallen met de prestatieafspraken. Sinds enkele jaren is men bezig een Capaciteits Management Systeem (CMS) te ontwikkelen, waarbij niet alleen tijd en plaats nader worden bepaald, maar ook de kwaliteiten van de in te zetten persoon. Echter automatisering is en blijft een probleemkind. Inmiddels zijn er ongeveer 5 jaar verstreken en de (optimistische??) verwachting is dat in 2008 een voorzichtig begin gemaakt kan worden met de invoering van CMS.

Het gevoelde tekort aan capaciteit heeft een versneld effect gehad op de bezinning op het gebeid van kerntaken. Er is een tendens gaande om zaken af te stoten, naar vooral de gemeenten. Recente voorbeelden zijn het Politie Keurmerk Veilig Wonen (PKVW) waarbij burgers gratis preventie adviezen konden krijgen van zich daarin gespecialiseerd hebbende medewerkers. Maar ook het registreren en bewaren van gevonden en verloren voorwerpen staat ter discussie.

Ook op het punt van communicatie zijn er een knelpunten. Prestatieafspraken worden gevoeld als van bovenaf opgelegd opdrachten. Dit gevoel wordt versterkt door een wet<sup>19</sup> waarbij de minister eenzijdig prestaties kan opleggen aan de korpsen, zonder de tussenkomst van de korpsbeheerders. De binding tussen de criminaliteits- en leefbaarheidsproblematiek en de opgelegde prestaties was al heel dun. Een goed voorbeeld hiervan is de verdeling van het aantal verdachten OM. Volgens justitie zou er sprake zijn van ongeveer 40.000 “plankzaken”. Plankzaken zijn aangiften met een bekende dader, maar die nog niet in behandeling zijn genomen in verband met andere aangiften met een hogere prioriteit. Er vanuit gaand dat deze 40.000 plankzaken ook een verdachte zou opleveren werd vervolgens het aantal verdeeld over de korpsen, zonder na te gaan of er in dat korps wel sprake was van plankzaken. De verdeling vond dan ook pons-pons-gewijs plaats, gebaseerd op de (financiële verdeling van de budgetten). Het korps Gooi en Vechtstreek kreeg een extra contingent van 600 extra aan te leveren verdachten toegekend.

### 5.3.3 Derde periode: Doorontwikkeling (toekomst)

De derde en laatste periode begint op 1 december 2007. Dan begint de tweede grote reorganisatie, onder de noemer doorontwikkeling. Hiervoor is alleen het afgeprocedeerde projectplan bekeken. Het projectplan geeft de weergave van de structuur van het toekomstige korps aan. Belangrijkste wijziging in de structuur het gaan van 3 naar 2 districten; het opheffen van de Dienst Operationele Ondersteuning en de verregaande samenwerking op recherchegebied met de regio Flevoland.

#### **Visie op sturing**

Centraal staan hier de vragen:

*“Heeft zich een visie op sturing ontwikkeld binnen het korps Gooi en Vechtstreek?”*

en

*“is de wijze van sturing in het korps veranderd door de komst van prestatiesturing?”*

In de vorige periode is reeds een visie op sturing ontwikkeld. Deze wordt in de derde en laatste periode geïntensiveerd, uitgebreid en geborgd. De komst van de prestatiesturing in de tweede periode is niet de oorzaak van een verandering in sturing. De reorganisatie (K-2001) is de aanleiding geweest om de sturing in het korps te veranderen en te verbeteren. In deze – derde - periode zal de sturing verder worden verbeterd en geborgd.

#### **Visie op leidinggeven**

---

<sup>19</sup> Wet van 26 april 2007 tot wijziging van de Politiewet 1993 in verband met het versterken van de bevoegdheden op rijksniveau ten aanzien van de politie, alsmede de opheffing van de Raad voor het Korps landelijke politiediensten.



*“Heeft zich een visie op leidinggeven zich ontwikkeld binnen het korps Gooi en Vechtstreek”?*

De visie op leidinggeven zal verder ontwikkeld moeten worden.

*“Is de invoering van resultaatsturing in het korps Gooi en Vechtstreek van invloed geweest op de visie op de stijl van leidinggeven binnen het korps”?*

In de tweede periode was reeds sprake van resultaatsturing.

### **Beleid ten aanzien van leidinggeven**

Management development beleid in Gooi en Vechtstreek

In de doorontwikkeling neemt de ontwikkeling van leiderschap een belangrijke plaats in. Er zal geïnvesteerd worden in o.a. individuele en collectieve cursussen en coaching. Daarnaast zal gebruik gemaakt worden van competentieprofielen voor alle leidinggevendenden. Alle KMT leden hebben een persoonlijke coach voor o.a. reflectiegesprekken.

Een laatste strategisch uitgangspunt dat in de koersnotitie wordt genoemd ontstaat vanuit het principe van risicomanagement. Dit leidt tot noodzaak die problemen te identificeren die het grootste risico vormen voor de veiligheid(sgevoelens) in een gebied. Deze problemen dienen vervolgens te worden aangepakt. Dit impliceert het maken van keuzes. De veiligheidsproblemen in een gebied zijn daarom leidend voor de uitoefening van de politiezorg (Beleidsplan 2007)

### **Doorwerking van landelijk beleid**

*“In hoeverre is het Landelijke management development beleid richtinggevend bij de aanstelling van (strategische) functies binnen het korps”?*

Nieuwe strategische benoemingen hebben na 1 december 2007 zich nog niet voorgedaan.

*“Heeft het landelijk MD beleid doorgang gevonden binnen het korps Gooi en Vechtstreek en is deze afgestemd op de mogelijke verandering in stijl van leidinggeven”?*

In de korte (derde) periode (vanaf 1 december 2007) heeft zich nog geen mogelijkheid voorgedaan om dit te toetsen.

## Hoofdstuk 6            Samenvattend beeld

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van hoofdstuk 5 op een rijtje gezet. Ik ga weer uit van het onderscheid in drie periodes.

### 6.1    Leiderschapsstijl in de eerste periode

#### Visie op sturing

Centraal staan hier de vragen:

*“Heeft zich een visie op sturing ontwikkeld binnen het korps Gooi en Vechtstreek?”*

en

*“is de wijze van sturing in het korps veranderd door de komst van prestatiesturing?”.*

*“Heeft zich een visie op sturing ontwikkeld binnen het korps Gooi en Vechtstreek?”*

Aan de hand van de twee onderzochte documenten, (Het Fundament en Organisatieplan) kan de eerste vraag positief worden beantwoord. In het Organisatieplan wordt de wezenlijke verandering in sturing expliciet benoemd. De nieuwe organisatie zal *“geleidelijk veranderen van een inputgestuurde organisatie (sturing op middelen) naar een organisatie, waarin zoveel mogelijk op output (produkten) en outcomes (effecten) zal worden gestuurd”* (Organisatieplan 1993. p.6). Er is dus een (beknopte) visie op sturing neergelegd, echter deze is nergens geborgd en is na verloop van tijd verwaterd de sturing.

*“is de wijze van sturing in het korps veranderd door de komst van prestatiesturing?”.*

Deze tweede vraag kan niet beantwoord worden aangezien er nog geen prestatieafspraken waren ten tijde van de eerste periode.

#### Visie op leidinggeven

*“Heeft zich een visie op leidinggeven ontwikkeld binnen het korps Gooi en Vechtstreek?”*

In het Organisatieplan zijn de normen en waarden geformuleerd, gebaseerd op de Contourennota van 19.04.1991 en wordt de visie op leidinggeven neergelegd.

Gesteld kan dan ook worden dat de visie op leiderschap is niet vernieuwend is, maar eerder een uitwerking is van voorgedragen formats.

*“Is de invoering van resultaatsturing in het korps Gooi en Vechtstreek van invloed geweest op de visie op de stijl van leidinggeven binnen het korps?”*

Van resultaatsturing, met als uiteindelijk de prestatiesturing als laatste stadium, vond in deze periode nog niet plaats.

#### Beleid ten aanzien van leidinggeven

Zoals in Hoofdstuk vijf is aangetoond is het management development in het korps marginaal ontwikkeld (Fundament 1991; Organisatieplan 1993; Audit 1999).

Pas in 1995 werden voor het eerst sinds het bestaan van het korps sollicitanten voor een management developmentplaats geselecteerd. Een vervolg en een invulling hieraan is nooit

van de grond gekomen. Een visie, laat staan beleid op leidinggeven was dan ook niet aanwezig.

### **Doorwerking van landelijk beleid**

*“In hoeverre is het Landelijke management development beleid richtinggevend bij de aanstelling van (strategische) functies binnen het korps?”*

*“Heeft het landelijk md beleid doorgang gevonden binnen het korps Gooi en Vechtstreek en is deze afgestemd op de mogelijke verandering in stijl van leidinggeven?”*

Op beide vragen kan geen antwoord worden verkregen omdat het landelijk platform Landelijk Management Development -politie pas per 1 januari 1998 tot stand is gekomen.

Bij het trachten te identificeren en classificeren van leiderschapsstijlen moet worden bedacht dat alle vier de leiderschapsstijlen bij de hoofdrolspelers aanwezig waren, maar dat de ene stijl dominanter aanwezig was dan de andere. Tijdens de vorming van de nieuwe regio moesten grote verschillen tussen twee bedrijfsculturen, die van de gemeentepolitiekorpsen en het korps rijks politie, overwonnen worden. Dat deze veranderde bedrijfsvoering ook zijn weerslag heeft op leiderschap in het algemeen en dat niet alleen een verandering in de structuur maar ook in de cultuur moest plaatsvinden wordt onderkend. De classificatie van leiderschapsstijl is dan ook het best te vergelijken met die van strategie. De nadere uitwerkingen hiervan volgen hieronder. Dat ook een andere stijl naar voren kwam kan worden afgeleid uit onder andere: *“in het bijzonder leidinggevend ondersteund moeten worden, veelal door middel van vorming en training”*. Per functie zullen de bevorderingen worden aangepast waarbij functiegerichte opleidingen als eis gaan dienen (Organisatieplan 1993. p.32). Deze stijl past bij die van coach, maar was niet de dominante leiderschapsstijl.

### **6.2 Leiderschapsstijl in de tweede periode**

De tweede periode begint in 1998 en eindigt in december 2007, als er een “doorontwikkeling” plaatsvindt.

#### **Visie op sturing**

Centraal staan hier de vragen:

*“Heeft zich een visie op sturing ontwikkeld binnen het korps Gooi en Vechtstreek?”*

en

*is de wijze van sturing in het korps veranderd door de komst van prestatiesturing?”*

*“Heeft zich een visie op sturing ontwikkeld binnen het korps Gooi en Vechtstreek?”*

De visie op sturing door middel van o.a. een dashboard, managementgesprekken etc komt vooral voort uit de aanbeveling van het (externe) CAOP rapport.

Deze worden overgenomen na de constatering *“dat tot nu toe van een systematische sturing en monitoring van werkprocessen en de kwaliteit geen sprake is”* (K 2001: Deel 1: Visie op de nieuwe organisatie: hoofdstuk 3, p. 14). Een managementgesprek vindt eens per vier maanden plaats en is bedoeld voor een individuele verantwoording van de districtschef aan de korpsleiding (K 2001. Organisatierapport. Deel I: p. 15). Een visie op sturing binnen het korps heeft niet plaatsgevonden, maar is overgenomen van een extern adviesbureau. De aanbevelen

sturingsmiddelen worden geïmplementeerd voordat er sprake was van prestatiebesturing of -afspraken. De geïmplementeerde sturingsmiddelen worden dan ook in het begin niet gebruikt om te komen tot resultaatbesturing, maar eerder om een helder beeld te krijgen van de prestaties van het korps zelf. Pas bij de invoering van de prestatieafspraken worden de sturingsmiddelen gebruikt om te sturen.

Het antwoord op de tweede vraag (“*is de wijze van besturing in het korps veranderd door de komst van prestatiebesturing?*”) kan positief beantwoord worden. Door de komst van de prestatieafspraken vond er besturing plaats door gebruik te maken van sturingsmiddelen. In het Regionaal Management Team (later het Korps Management Team) komen de prestaties op het gebied van de prestatiebesturing elke maand aan bod. Het dashboard wordt hierbij als uitgangspunt genomen en is een vast agendapunt.

### **Visie op leidinggeven**

*“Heeft zich een visie op leidinggeven zich ontwikkeld binnen het korps Gooi en Vechtstreek?”*

In 1994 is het korps Gooi en Vechtstreek formeel tot stand gekomen. In het kader van de kwaliteitsverbetering van de korpsen werden kwaliteitsonderzoeken ingevoerd. In de korpsbeschrijving van 1999 wordt vermeld dat een visie op leiderschap ontwikkeld zal worden. Er zijn in de daarop volgende jaren managementtrajecten opgestart, echter geen van deze trajecten waren geborgd. Er was geen visie op leidinggeven. In 2007 wordt het MD beleid uitgebreid en vervangen door Talent ontwikkeling. Deze notitie is in het KMT goedgekeurd, maar tot de dag van vandaag nog steeds niet ingevoerd. In afwachting van de “reorganisatie” doorontwikkeling per 1 december 2007 is deze regeling opgeschort.

*“Is de invoering van resultaatbesturing in het korps Gooi en Vechtstreek van invloed geweest op de visie op de stijl van leidinggeven binnen het korps?”*

De periode 1998 – 2007 staat vol in het teken van de verder invoering van de prestatiebesturing. De komst van het Landelijk Kader Nederlandse Politie 2003 – 2006 en het over deze periode afgesloten convenant tussen de ministers en de korpsbeheerder zijn van wezenlijke invloed geweest op de sturings(middelen). Tijdens het reorganisatietraject (1998 – 2000) werden een scala van sturingsmiddelen ingevoerd. Leidinggevend zijn in steeds grotere mate gebruik gaan maken van deze sturingsmiddelen. Ook bij de verantwoording worden deze sturingsmiddelen gebruikt, op alle niveau’s.

### **Beleid ten aanzien van leidinggeven**

Het korps heeft diverse pogingen ondernomen om beleid te ontwikkelen ten aanzien van leidinggeven. Een gestructureerd beleid ten aanzien van leidinggeven is nog niet ontwikkeld, dit blijkt uit het door het Korps Management Team (KMT) genomen besluit Talent ontwikkeling te implementeren, maar dat dit tot op heden nog niet het geval is, in afwachting van de reorganisatie (doorontwikkeling).

### **Doorwerking van landelijk beleid**

*“In hoeverre is het Landelijke management development beleid richtinggevend bij de aanstelling van (strategische) functies binnen het korps?”*

Bij de benoemingen van de strategische posities in het korps (schaal 15 en hoger) wordt gebruik gemaakt van het Bureau Landelijk MD. In een aantal gevallen is gebleken dat de door het BLMD aangedragen kandidaten voor de korpsbeheerder niet de juiste persoon was. De beslissing van de korpsbeheerder is niet doorslaggevend voor het voordragen van de kandidaat voor een kroonbenoeming. De minister kan van deze voordracht afwijken als de door de korpsbeheerder voorgedragen kandidaat niet de door het BLMD aangedragen kandidaat blijkt te zijn. Echter tot op heden is dit niet het geval geweest.

*“Heeft het landelijk MD beleid doorgang gevonden binnen het korps Gooi en Vechtstreek en is deze afgestemd op de mogelijke verandering in stijl van leidinggeven?”*

Zoals hierboven bij beleid ten aanzien van leidinggeven is aangegeven wordt competentie management ingevoerd. Voor leidinggevende van schalen 9 en hoger worden de competenties beschreven en moeten gaan gelden voor alle nieuw te benoemen leidinggevendenden vanaf schaal 9. De (nieuwe) leidinggevendenden worden geassesseerd op basis van het competentieprofiel, waarna een individueel of collectief ontwikkeltraject wordt ingezet. De competentieprofielen zullen gebruikt gaan worden in de functioneringsgesprekken, die tweemaal per jaar plaats vinden en de beoordelingsgesprekken, die eens per drie jaar worden gehouden. De profielen worden eens per vier jaar herijkt. Vanaf december 1999 worden de competentieprofielen gebruikt voor benoemingen in de schalen 9 – 14. Leidinggevendenden vanaf schaal 15 worden bij Koninklijk Besluit benoemd. Het landelijk MD beleid heeft opgang gedaan in Gooi en Vechtstreek.

### **6.3 Leiderschapstijl in de derde periode (toekomst)**

Deze periode is gestart op 1 december 2007.

#### **Visie op sturing**

De visie op sturing wordt verder ontwikkeld binnen het korps Gooi en Vechtstreek. De wijze van sturing zal niet door de prestatie sturing worden veranderd maar door de reorganisatie. Binnen de organisatie is namelijk de wil om te verbeteren en dan niet om aan de prestatieafspraken volledig te voldoen, maar vanuit de gedachte dat er professioneel gewerkt dient te worden. Dit komt onder andere naar voren door de centrale thema's in het meerjarenbeleidsplan 2008 – 2011: de burger centraal; kwaliteit en resultaat.

#### **Visie op leidinggeven**

De wijze van sturing zal niet door de prestatie sturing worden veranderd maar door de reorganisatie. Aanleiding voor de reorganisatie is een verdere professionalisering van de organisatie. De dominante stijl van leidinggeven wordt coaching.

#### **Beleid ten aanzien van leidinggeven**

Ten aanzien van beleid met betrekking tot leidinggeven kan gesteld worden dat deze verder ontwikkeld zal worden. KMT leden hebben ieder een persoonlijke coach, er worden begeleidingstrajecten gestart en bijeenkomsten georganiseerd.

#### **Doorwerking van landelijk beleid**

Hiervoor is de periode nog tekort geweest om dit te toetsen (hier is iets meer over te zeggen)

## Hoofdstuk 7 Conclusies: beantwoording centrale vraag en deelvraag

De in hoofdstuk 1.4 (probleemstelling) geformuleerde vragen komen hier aan bod.

De eerste vraag:

*“Is de invoering van prestatiebesturing bij de politie van invloed geweest op de stijl van leidinggeven binnen de politie?”*

Deze vraag heb ik beantwoord op twee niveaus: op het niveau van landelijke ontwikkelingen en op het niveau van een casus. Het beeld op landelijk niveau kan als volgt worden geschetst.

Een aantal factoren is debet aan de invoering van prestatiebesturing. De eerste ontwikkeling is de regionalisatie van de politiekorpsen dat ertoe heeft geleid dat naar schaalvergroting werd overgegaan. Daarnaast heeft de ontwikkeling Beleidsplan Nederlandse Politie de versterking van de centrale aansturing door BZK er in 2003 toe geleid dat prestatiebesturing werd opgelegd. De minister van BZK sloot met de korpsbeheerders convenanten af waarin door de politieorganisatie te behalen prestaties werden opgelegd. De te behalen prestaties waren vooral kwantitatief van aard en niet zozeer kwalitatief. Het realiseren van de te behalen prestaties werd stapsgewijs opgebouwd met het jaar 2006 als einddoel. Ieder jaar werd geëvalueerd en bij het behalen van (een gedeelte van) deze prestaties werd het korps een beloning uitgekeerd in de vorm van een geld som. De politiewerkzaamheden en daarmee de aansturing werd verzakelijkt.

Bij de visie op en de ontwikkeling van sturing heeft het bedrijfsmatiger werken door middel van resultaatsturing een steeds belangrijkere positie ingenomen. Tussen enerzijds de visie op leidinggeven en anderzijds de visie op sturing bestaat mogelijk een verband. De roep vanuit de politiek om meer zicht op de prestaties van de politiekorpsen en de meer bedrijfsmatige aanpak van werkzaamheden leidden tot een centralere aansturing vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, (voorlopig) eindigend met de invoering van prestatiebesturing. Het transparanter maken van prestaties en een bedrijfsmatige aanpak stelt mogelijk andere eisen aan leidinggevers binnen de politieorganisatie. Het samengaan van de gemeente- en rijkspolitie had een overschot aan strategische leidinggevers tot gevolg. Regionale korpschefs werden benoemd op basis van rechtspositionele gronden en niet op geschiktheid.

Het ontwikkelen en selecteren van leidinggevers verloopt voor een gedeelte via het management development beleid. Leidinggevers zijn een kritische succesfactor bij het behalen van de resultaten door de korpsen. Vanuit BZK is dan ook het Bureau Landelijk Management Development (BLMD) opgezet om vooral de hoogste leidinggevers binnen de politieorganisatie te kunnen selecteren en het kunnen toetsen van hun competenties. Hiermee heeft BZK zich een invloedrijk orgaan in het leven geroepen.

Kortom: er is een duidelijke relatie tussen veranderingen in sturing van de politie en veranderingen in de visie op leidinggeven en hiermee samenhangende opkomst en implementatie MD-beleid.

Ook op het niveau van een afzonderlijk korps kan deze vraag positief beantwoord worden. In de eerste periode (1991 – 1998) vindt een samensmelting plaats van het korps rijkspolitie en de gemeentepolitiekorpsen en ontstaat de regio Gooi en Vechtstreek. In korte periode wordt het korps opgericht. De strategische top maakt een keuze over de organisatiestructuur, doelen worden vastgesteld en visies ontwikkeld. De stijl van leidinggeven in deze periode het

best gekenmerkt worden als die van de strateeg. Aan het eind van de eerste periode komt het eerste beleidsplan voor de politie, het BNP1. Voor het eerst in de geschiedenis wordt voor een korps door BZK en justitie bepaald waar de prioriteiten liggen. De eerste periode eindigt met een diepgaand conflict tussen de korpschef en de ondernemingsraad. De bemiddeling van het CAOP wordt hierbij ingeroepen door de korpsbeheerder. Voor het korps Gooi en Vechtstreek geldt dat niet de invoering van prestatiesturing van invloed is geweest op de stijl van leidinggeven, maar de reorganisatie van oktober 2000. Hierbij is de stijl van leidinggeven veranderd van die van strateeg naar die van manager. De tweede verandering vond ook plaats door een reorganisatie. Deze reorganisatie vond plaats in december 2007. De dominante stijl van leidinggeven zal zich (want dit is een lopend en nog niet afgerond proces) naar alle waarschijnlijkheid ontwikkelen van die van manager naar die van coach. Voor het reorganisatietraject werd zelfs een specifieke veranderaar aangesteld.

De tweede onderzoeksvraag luidt:

*“Is de wijze van sturing veranderd door de komst van prestatiesturing”?*

De sturing is pregnant aanwezig in de tweede fase. In de tweede periode (1998 – 2007) vindt een grondige reorganisatie plaats. Tijdens het reorganisatieproces wordt besloten een aantal sturingsinstrumenten in te voeren. In 2002 vindt een bijna volledige wisseling van de strategische top plaats. De komst van prestatieafspraken leidt tot verdere sturing door middel van sturingsmiddelen. De nieuwe strategische top kan gekenschetst worden als manager aangezien zij zich op grote schaal bedient van managementtechnieken. Managementtools worden ingezet om zicht te krijgen op de prestaties en de beschikbaar komende hoeveelheid informatie wordt geautomatiseerd. De sturing wordt in de tweede periode gevoeld “tot in de haarvaten van de organisatie”. De uitwerkingen van het landelijk Kader zijn tot op medewerkerniveau terug te vinden (voor bepaalde items). Toch wordt bij de wijze van sturing over het algemeen gebruik van de coachende manier van leiderschap. Dat is althans het beeld dat rijst uit de interviews. De dominante manier van leidinggeven op het intermenselijke niveau op de diverse niveaus blijft die van coach.

Het Bureau Landelijk MD speelt een belangrijke rol bij het aandragen van mogelijke kandidaten voor de positie van korpschef. In 2002 en 2007 is echter gebleken dat de invloed van de korpsbeheerder wezenlijk groter is dan die van het BLMD waardoor een andere kandidaat werd benoemd in de functie van korpschef dan de voorgedragen kandidaat van het BLMD.

Het korps Gooi en Vechtstreek vertaalt de opgelegde (regionale) prestaties (intern) naar het districts niveau. Elke districtchef is verantwoordelijk voor de te behalen resultaten. Maandelijks worden de resultaten in het Korpsoverleg besproken. In het viermaandelijks managementgesprek tussen de korpschef en de districtchef komen de resultaten prominent voor het voetlicht. Over het eerste halfjaar wordt een rapportage gemaakt. De resultaten over het gehele jaar worden beschreven in het jaarverslag dat ook naar BZK gaat.

Op districts niveau worden de prestaties van het district besproken in het Districtelijk Management Team (DMT). Hierbij worden de totale districtelijke prestaties onderverdeeld naar de wijkteams. Tussen de districtchef en de teamleider vindt minimaal eens per jaar een functioneringsgesprek plaats. Hierbij heeft de bespreking van de resultaten van het wijkteam een belangrijke plaats, naast het persoonlijk functioneren van de teamleider.

Op wijkteamniveau bespreekt de teamleider de prestaties in het werkoverleg met de medewerkers. Aangezien er op een aantal prestatiebekostigingitems individuele afspraken zijn tussen de teamleider en de medewerker worden deze resultaten besproken in een jaarlijks functioneringsgesprek. Mochten de resultaten van de medewerker tussentijds ondermaats blijken te zijn, dan kunnen er meerdere functioneringsgesprekken plaats vinden, waarbij de afspraken worden vastgelegd.

Dat de items uit de prestatiebekostiging hoge prioriteit hebben komt naar voren in het Coördinatie en Planningsoverleg (CPO). Hierbij wordt expliciet gekeken naar items die in het Beleidsplan (en dus afkomstig zijn uit de prestatiebekostiging) vermeld staan. Deze benoemde items. De invoering van prestatiesturing is dus van invloed geweest op een andere leiderschapsstijl, de stijl is namelijk veranderd van die van strateeg in die van manager. De derde periode (vanaf 1 december 2007) kenmerkt zich door verdere investering in het management en leidinggeven. De structuur van het korps wordt aangepast.

Als derde centrale vraag was geformuleerd:

*“Is het Landelijke management development beleid richtinggevend voor de aanstelling van strategische functies binnen de politie?”*

Uit het onderzoek blijkt duidelijk dat de stem van de korpsbeheerder doorslaggevend is. Het BLMD wordt geraadpleegd en gevraagd geschikte kandidaten aan te leveren, maar de korpsbeheerder kan zijn keuze op een andere laten vallen zoals in 2002 en 2007 het geval is geweest bij de benoeming van de korpschef.

De vierde en laatste vraag luidde:

*“Is het management development binnen de politie afgestemd op de mogelijke verandering in stijl van leidinggeven?”*

### **Visie op Leiderschap**

In het najaar van 2006 is na een discussie in de Raad van Hoofdcommissarissen over diverse Landelijke MD thema's de opdracht voor de School voor Politie Leiderschap geformuleerd om nader aan te geven welk politieleiderschap de komende jaren geboden is (zie hierboven Hoofdstuk 2.4, p.17). De letterlijke opdracht luidde:

*‘Definieer scherper dan nu het geval is, welk leiderschap voor de politie geboden is en breng samenhang in de ontwikkeling van politieleiderschap’*

Er werd ruim tijd geboden (oplevering begin 2008) voor de uitwerking van de opdracht om naast onderzoekswerk ook vooral in een interactief proces inzicht in de huidige praktijk te verkrijgen en daar de nodige collega's bij te betrekken. Het verzoek was in het najaar van 2007 een tussenrapportage aan de RHC te verzorgen.

### *Begeleiding traject*

De begeleiding van het traject was in handen van de Stuurgroep Strategisch Loopbaanbeleid bestaande uit vertegenwoordigers van Raad van Hoofdcommissarissen, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Bureau Landelijk MD en Politieacademie. Deze Stuurgroep begeleidde tevens de overige verbetervoorstellen rondom Landelijk MD beleid.



### *Het traject*

Eind 2006 is door de directeur SPL een divers samengestelde regiegroep gevormd, om het in te zetten traject vorm te geven. In 2007 is vervolgens op allerlei manieren getracht zicht te krijgen op het thema leidinggeven binnen en buiten de politie en dan groeit het aantal bespiegelingen, opvattingen en inzichten snel. Naast de vele wenselijkheden en vergezichten rond leiderschap ging het de regiegroep uiteindelijk vooral om de verbinding met de huidige werkelijkheid. Centrale vraag hierbij werd; “*wat gebeurt er eigenlijk allemaal rond leidinggeven bij de politie?*”. De aansluiting bij de huidige praktijk van het leidinggeven in de korpsen staat hierbij centraal.

### *Visie op politieleiderschap*

In de vergadering van de Raad van Hoofdcommissarissen op 9 en 10 oktober 2007 heeft de heer Buinink van de School voor Politie Leiderschap (SPL) een presentatie gehouden over de voortgang van de Visie op Politieleiderschap waarbij hij dat er een groot verschil bestaat in de verschillende korpsen over de competenties en profielen van leidinggevend.

De Raad van Hoofdcommissarissen heeft een opsomming van de vragen / bemerkingen / suggesties die naar voren zijn gekomen, dit zijn:

- Het is de vraag of alle competenties altijd gecombineerd moeten worden in één persoon. Verschillende types van medewerkers kunnen immers elkaar complimenteren in een team.
- Het de vraag of alle leidinggevend per definitie te allen tijde betrokken moeten kunnen zijn bij de facetten van het primaire proces.
- Er bestaat nog een diffuus beeld over de zij-instromers. De vraag rijst of die allemaal “blauw geverfd” moeten worden of dat zij juist moeten instromen om het leiding geven te divergeren.
- Zoek in de totstandkoming van de visie afstemming met (leden van) het Kbb en het College van PG’s.
- Betrek de uitkomsten van MTO’s in de verdere uitwerking van de visie.
- Er is nog niet een echte helderheid over wat “collectief leiderschap” inhoudt.
- Maak een koppeling met de dagdagelijkse werkzaamheden van leidinggevend op dit moment.
- Een suggestie zou kunnen zijn om de visie ook te spiegelen aan de leden van de RHC zelf.
- Bekijk leidinggevend binnen de politie met name vanuit het oogpunt waarin zij verschillen van andere leidinggevend.
- Maak de “spiegelgroepen” breder.
- Betrek bij de “spiegelgroepen” ook externen.

Als hoofdconclusie wordt gesteld dat in de verdere uitwerkingen de onderstaande tegenstellingen verder dienen te worden overbrugd:

- Interne visie versus externe visie
- Strategische competenties versus Tactische competenties
- Harde competenties en profielen versus zachte competenties en profielen.

Besloten wordt de behandeling in februari 2008 voort te zetten en te komen tot een finale vaststelling.

### *Rapportages visie op politieleiderschap*

Er komen vier bijdrages tot stand.

- 1) Opgedane informatie uit gesprekken, onderzoeken, analyses, literatuur, bijeenkomsten, etc. is samengebracht in het zgn. 'Reisverslag', samengesteld door Jan Peters werkzaam bij de School voor Politie Leiderschap. Hierin komt verantwoording, informatie en naslag samen.
- 2) De literatuur en theorieën over (politie)leiderschap zoals die in het 'Reisverslag' worden gebruikt heeft prof. dr. Harrie Aardema, hoogleraar en consultant, de rode draden uit praktijk en theorie samengebracht en daarin een beweging en een richting gedeut. Zijn bijdrage heeft de passende titel 'Laat je niet het paradijs uitsturen!' gekregen.
- 3) De kernvraag voor (politie)leidinggevend, waarin alles samenkomt, is: 'Stilstaan bij (het eigen) politieleiderschap'. Een spiegel voor ieder leidinggevende. Drs. Jan Nap, werkzaam bij de School voor Politie Leiderschap stelde dit document samen. In dit document zijn 7 kernthema's voor politieleiderschap opgenomen.
- 4) De essenties van het traject zijn nog eens bondig opgeschreven in een samenvattend document getiteld: 'De herontdekking van een waardevol ambt'<sup>20</sup>.

De 7 kernthema's zijn:

- bij jezelf beginnen;
- gericht op goed politiewerk;
- gewenst leiderschap verbinden met de externe opgave;
- verbinding met (mensen in) het primair proces;
- aanwezig zijn;
- oog voor systeemwerking (goede bedoelingen, onbedoelde effecten) en
- gerichtheid op groei, ontwikkeling en diversiteit.

In het avondgedeelte van de Raad van Hoofcommissarissen van 18 maart a.s. zijn opdrachtnemer Kees Buijnink en enkele vertegenwoordigers van de regiegroep aanwezig om te vernemen wat de Raad van Hoofcommissarissen van de opbrengst van het traject vindt. *Het is geen besluitvormingsmoment* maar vooral de kans om te delen of de benadering van politieleiderschap zoals uit de documenten (met name het samenvattende document) blijkt wordt herkend en wordt gesteund<sup>21</sup>. Vastgesteld wordt, dat leiderschap om voortdurende monitoring vraagt. *De dominante politiestijl komt in de stukken niet naar voren.* Een vervolgoopdracht naar het specifieke politie-element is echter niet mogelijk, omdat de stuurgroep is opgeheven. De leden Raad van Hoofcommissarissen worden gevraagd het document levend te maken binnen de korpsen.

---

<sup>20</sup> Oplegnotitie voor de vergadering van 18 maart 2008 van de Raad van Hoofcommissarissen.

<sup>21</sup> Oplegnotitie voor de vergadering van 18 maart 2008 van de Raad van Hoofcommissarissen.

## Literatuurlijst

Beumer R.J. 1997. Gebiedsgebonden politiewerk: Een verkenning. Den Haag. Algemene Rekenkamer.

Blaauw, J.A., 1992. Leiderschap. In: het Tijdschrift voor de Politie. Den Haag. Gouda Quint.

Boin R.A., E.J. van der Torre, P. 't Hart, 2003. Blauwe Bazen. Het leiderschap van korpschefs. Politie en Wetenschap, Universiteit Leiden en COT. Zeist: Kerckebosch bv.

Bordewijk P, H.L. Klaassen. 2000. Wij laten ons niet kennen – een onderzoek naar het gebruik van kengetallen bij negen grotere gemeenten. Den Haag. VNG Uitgeverij.

Bruijn J.A. 2001. Prestatiemeting in de publieke sector. Lemma.

BZ. Contourennota reorganisatie politie. 1991. Den Haag

BZK, Justitie: Beleidsplan Nederlandse Politie 1999. Den Haag

BZK, Justitie: Op weg naar een veilige samenleving. Den Haag

BZK, Justitie: Landelijk Kader Nederlandse Politie 2003 -2006. Den Haag

BZK, Justitie: Landelijk Kader Nederlandse Politie 2007. Den Haag

BZK, Justitie: Landelijk Kader Nederlandse Politie 2008 -2011. Den Haag

BZK, Justitie, Regio Gooi en Vechtstreek: Convenant Gooi en Vechtstreek. Den Haag.

Dale van. Groot Woordenboek der Nederlandse Taal, twaalfde herziene druk door Geerts, Heestermans e.a., van Dale lexicografie, Utrecht – Antwerpen, p.1647.

Elzinga, D.J. 1999. Het politiebestedel in: Fijnaut, C, Muller E. & Rosenthal U. Politie: studies over haar werking en organisatie. Alphen aan de Rijn: Samson.

Fijnaut, C.J.C.F., E.G.M. Nuijten-Edelbroek en J.P.L. Spickenheuer 1985. Politiële misdaadbestrijding: De ontwikkeling van het Amerikaanse, Engelse en Nederlandse onderzoek aangaande politieke misdaadbestrijding sedert de jaren '60. Den Haag. Staatsuitgeverij.

Goleman, R., R. Boyatzis 2002. Het nieuwe leiderschap, emotionele intelligentie voor managers. Business Contact.

Hargrove, E.C., J.C. Glidewell (red) 1990. Impossible jobs in public management. Lawrence. University Press of Kansas.

Hersey, P. and Blanchard, K. H, 1999. Leadership and the One Minute Manager, William Morrow.

- Heuvel van den, J.C.M., 1986. Management in de belangstelling. In: het Tijdschrift voor de Politie. Den Haag. Gouda Quint.
- Hopmans, J.P.J., A. van der Scheur 1975. De beroepscultuur van de Nederlandse politie. Apeldoorn. Nederlandse Politie Academie.
- Jansen, Th. G, A. van Sluis. 1992 Management development en regiovorming. In: het Tijdschrift voor de Politie. Den Haag; Vuga.
- Kamprad, I (grondlegger van IKEA): interview in Management Team, jaargang 28, nr. 14 d.d 28 september 2006, p. 44.
- Kooten van J.M., 1999. Effectief leidinggeven bij de politie. In Onderzoeksreeks nr. 4. Elsevier bedrijfsinformatie bv.
- Meershoek, A.J.J, 2000. 'Blauw blauw: Het tanende gezag van de politie'. In "L. Gunther Moor en C.D. van der Vijver (red). Het gezag van de politie. Dordrecht. SMVP, pp 81-102.
- Mintzberg, H 1979. The structuring of organizations: A synthesis of the research. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Moor, G. Bakker en Brummelkamp, 1998: Moore, M.H 1995. Creating public value: Strategic management in government. Cambridge. Harvard University Press.
- Morris, N 1985. 'Foreword' in: W.A. Geller (red), Police leadership in America: Crisis and opportunity. New York: American Bar Foundation, pp vii-ix.
- Muller, E.R, B. Poelert. 1999. Politiek-bestuurlijke patronen rond de politie in: Fijnaut, C, Muller E. & Rosenthal U. Politie: studies over haar werking en organisatie. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Nap, J. 2006. Het ontwikkelen van (een visie op) politieleiderschap.
- Osborne D, en Gaebler T.,1992. Reinventing government. How entrepreneurial spirit is transforming the public sector. New York, Penguin.
- Politt, C. 1995. Management techniques for the public sector. Pulpit and practise. Research paper no. 17. Canadian Centre for Management Development.
- Punch, M., P. Tieleman en A.H. van den Berg, 1999. In Politiecultuur in: Fijnaut, C, Muller E. & Rosenthal U. Politie: Studies over haar werking en organisatie. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Quinn, R. M McGrath. 1982. Moving beyond the single-solution prespective. The competing values approach as a diagnostic tool. The journal of Applied behavioral science, vol. 18, no. 4, 463-472.
- Quinn, R.E. J Rohrbaugh. 1983. A spatial model of effectiveness criteria. Toward a competing values approach to organisational analysis. Management Science, Vol. 29, 363 – 377

Quinn, R. K. Cameron. 1983. Organisational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, Vol. 29, no. 1, 33-51.

Quinn, R.E. 1984. Applying the competing values approach to leadership. Toward an integrative framework. In J.G. Hunt, D. Hosking, C. Schriessheim & Stewart (eds), *Leaders and managers, International perspectives on Managerial behaviour and leadership*. New York, N.Y: Pergamon Press, 10-27.

Quinn, R.E. 1988. *Beyond rational management. Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Quinn, R.E. G.M. Spreitzer. 1991. The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organisational culture on quality of life. In: R.W. Woodman & A.P. William (eds). *Research in organisational change and development*. New York, N.Y: JAI Press.

Quinn, R.E. 1997. *Diepgaande verandering. Ontdek de leider in jezelf* (vert.) Schoonhoven: Academic Service.

Ringeling, A.B. 1993. *Het imago van de overheid; de beoordeling van prestaties van de publieke sector*. Den Haag: Vuga.

Reiss, A.J. Jr. 1985. 'Shaping and serving the community: The role of the police chief executive' in W.A. Geller (red.), *Police leadership in America: Crisis and opportunity*, New York. American Bar Foundation, pp. 61-69.

Rosenthal U, B.A Lutken. 1999. In *Politiemanagement in: Fijnaut, C, Muller E. & Rosenthal U. Politie: studies over haar werking en organisatie*. Alphen aan de Rijn: Samson.

Rosenthal, U., E.R. Muller en G.J.M. Bruinsma. 1998. *Politiezorg in Nederland: Perspectieven voor de korte, middellange en lange termijn*. Leiden/Twente. Rijksuniversiteit Leiden / Internationaal Politie Instituut Twente.

Rottlander-Meijer, C., 1986. De leider in de ogen van de mensen op de werkvloer. In: *Tijdschrift voor de Politie*. Den Haag. Vuga.

Sey, A., Th. Jochoms, 2007. Naar intelligent presteren. Uitdagingen voor politieleiders bij sturing met prestatieafspraken. In *Tijdschrift voor Veiligheid 2007* (6)

Sluis van A, L. Cachet, L. de Jong, C. Nieuwenhuyzen & A.B. Ringeling. 2006. *Cijfers en stakeholders. Prestatiesturing en de gevolgen voor de maatschappelijke en politiek-bestuurlijke relaties van de politie*. Centre for local democracy, Erasmus Universiteit Rotterdam. Den Haag: Elsevier Overheid.

Swieringa, J., A. Wierdsma, 1990. *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen. WoltersNoordhoff Management.

Van Sluis, A., L.Cachet, L. de Jong, C. Nieuwenhuyzen, A. Ringeling, 2006. *Cijfers en Stakeholders*. Den Haag Elsevier Overheid. NB: Politie & Wetenschap.

Tutu, D: Interview in Management Team, jaargang 28, nr. 18, d.d 3 november 2006, p. 22.

Waalwijk, Tijdschrift voor de politie 2003, nr. 1 / 2, Themanummer leiderschap, pag. 28 e.v.

Stuurgroep Beleid, Beheer en Bedrijfsvoering. 27 november 1998. Rapport Transparant in Prestaties, Den Haag.

*Wetten:*

Wet tijdelijke voorzieningen reorganisatie politiebesteding. 12 december 1991.

Wet van 9 december 1993, tot vaststelling van een nieuwe Politiewet.

Wet van 12 oktober 2000 (stb. 2000, nr. 450) tot wijziging van alle beheersbevoegdheden op rijksniveau met betrekking tot de regionale politiekorpsen en het KLPD ondergebracht bij de minister van Binnenlandse Zaken.

Wet van 26 april 2007 tot wijziging van de Politiewet 1993 in verband met het versterken van de bevoegdheden op rijksniveau ten aanzien van de politie, alsmede de opheffing van de Raad voor het Korps landelijke politiediensten.

*Offerte:*

School Politie Leiderschap: Hoofdlijn offerte 'ontwikkelen visie op politieleiderschap' versie 20 september 2006.

*Internet:*

<http://www.blmd.nl/instrumenten>

<http://vdab.be/hraanbod/leidinggeven/definitie.shtml>

*Kamerstukken:*

Tweede Kamer d.d 18 juni 1996 (24764, nummer 5)

*Geraadpleegde onderzoeksrapporten en notities van Politie Gooi en Vechtstreek.*

Het Fundament: “Samen bouwen aan het regiokorps Gooi en Vechtstreek”. 1991.

Organisatieplan Politieregio Gooi en Vechtstreek. 1993.

Regio Politie Gooi en Vechtstreek. Arbeidsconflict of managementprobleem? 1999. Rapport uitgebracht door het Centrum Arbeidsverhoudingen Overheid (CAOP).

Politie Gooi en Vechtstreek. Korpsbeschrijving 1999

Politie Gooi en Vechtstreek Audit 1999

Politie Gooi en Vechtstreek Medewerkers Tevredenheids Onderzoek 2001.

Visiedocument “Op koers”.

Politie Gooi en Vechtstreek. Mensen maken resultaten. Korpsbeschrijving 2003.

Politie Gooi en Vechtstreek Medewerkers Tevredenheids Onderzoek 2003

Politie Gooi en Vechtstreek. Medewerkers Tevredenheids Onderzoek 2006.

Politie Gooi en Vechtstreek Korpsbeschrijving 2007.

Politie Gooi en Vechtstreek Management developmentbeleid / personeelsbeleid.

Politie Gooi en Vechtstreek Beleidsplan 2007.

Politie Gooi en Vechtstreek. Van 3 naar 2. 2007, versie 5.5

*Diverse rapportages van projectorganisatie K-2001:*

Politie Gooi en Vechtstreek Kwaliteitsproject K- 2001: Plan van aanpak. 1999

Politie Gooi en Vechtstreek. Organisatierapport. Deel 1: Visie op de nieuwe organisatie. 1999.

K 2001: Hoofdpijnen organisatieveranderingen. 2000.

K 2001: Organisatierapport 3: Inrichting van de organisatie. 2000.

K 2001: Organisatierapport 4: Invoering van de organisatie. 2000.

K 2001: Organisatierapport concerndiensten. 2001.

K 2001: Besturings- en managementconcept van de politieregio Gooi en Vechtstreek. 2000 Inrichting van de organisatie. Hilversum.