

**N**

# Politie van Iedereen

Ken je wijk, ken je collega, ken je werk

Status: Definitief

Versie: 1.0

Datum: 21 juli 2016

# Documentinformatie

## Versiebeheer

Versie	Versiedatum	Auteur	Inhoud / Veranderingen
0.1	06-04-2016	Fatima Elatik, ██████████, ██████████ ██████████	Eerste opzet
0.2	24-04-2016	Fatima Elatik	Redigeren – eerste aanzet
0.3	25-04-2016	Fatima Elatik, ██████████, ██████████ ██████████	Redigeren – tweede aanzet
0.4	29-04-2016	Fatima Elatik	Redigeren – derde aanzet
0.5	02-05-2016	Fatima Elatik, ██████████	Redigeren – vierde aanzet
0.6	29-06-2016	Fatima Elatik, ██████████	Redigeren – vijfde aanzet

*artikel 10, lid 2, sub e en g Wob*

## Verspreiding

Naam	Doel	Datum	Versie
Pieter-Jaap Aalbersberg, Linda van Rede, Fatima Elatik	Bespreking	06-05-2016	0.5

## Goedkeuring

Naam	Functie	Datum	Versie
Eenheidsleiding	Akkoord		1.0
EMT	Commitment		1.0

©2016 Politie, all rights reserved.

Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, op geautomatiseerde wijze opgeslagen of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Politie.

# Inhoudsopgave

VOORWOORD.....	1
<b>1. AANLEIDING.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Uitdaging voor de eenheid Amsterdam.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Het belang van een verbindende politie.....</b>	<b>2</b>
<b>2 AANPAK.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Inleiding (diversiteit).....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Ambitie en strategie.....</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Programmalijnen.....</b>	<b>5</b>
Lijn 1: Teamontwikkeling.....	5
Lijn 2: Netwerken & Expertise.....	7
Lijn 3: Dialoog, Inspiratie en Debat.....	8
Lijn 4: Behoud & Werving.....	8
Lijn 5: Resultaat & Borging.....	9
<b>2.4 Samenhang andere programma's.....</b>	<b>9</b>
<b>2.5 Advisering eenheidsleiding, EMT, teamchefs.....</b>	<b>10</b>
<b>3 ORGANISATIE.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Inleiding.....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Randvoorwaarden.....</b>	<b>11</b>
<b>3.3 Programma-organisatie.....</b>	<b>11</b>
<b>3.4 Risico's.....</b>	<b>12</b>
<b>3.5 Planvorming, monitoring en rapportage.....</b>	<b>12</b>
<b>3.6 Planning.....</b>	<b>12</b>
<b>3.7 Programmabegroting.....</b>	<b>13</b>

## Voorwoord

*"We don't want managers to manage our change.*

*We want leaders to lead our progress."*

Dean Lindsay

De samenleving verandert en dat vraagt om een ander soort politie dan dat wij nu zijn. De toenemende digitalisering, globalisering en diversiteit in de samenleving maakt dat conflicten die elders in de wereld plaatshebben ook worden gevoeld binnen Amsterdam. Om deze problematiek het hoofd te kunnen bieden, zowel preventief als reactief, is het noodzakelijk dat onze mensen goed op de hoogte zijn van etnische en culturele verschillen en overeenkomsten van de burgers en partners waar zij voor en mee werken. Doordat daar in het verleden onvoldoende aandacht voor is geweest is de politie op een achterstand geraakt en komt in bepaalde gevallen haar legitimiteit in het gedrang.

We gaan werken aan een politie die meer in evenwicht is tussen veiligheids- en vreedstaken. Een politie die blijft handelen als dat noodzakelijk is, maar die beter op de hoogte is van wat er speelt in de stad, in de wijken en in bepaalde gevallen ook achter de voordeur. Door te weten wat er speelt kan de politie haar handelen daarop aanpassen en wordt ze slagvaardiger. Door kennis en kunde op wijkniveau naar een hoger niveau te tillen zal de politie in de toekomst beter in staat zijn om haar taken uit te voeren. Dit vraagt om een structureel andere manier van werken die in alle lagen van de organisatie doorgevoerd zal worden. Met dit programma zorgen we ervoor dat de politie Waakzaam en Dienstbaar wordt voor alle Amsterdammers.

Om de aansluiting met de verschillende bevolkingsgroepen in Amsterdam te hervinden is het nodig dat de politieorganisatie meer investeert in de verschillende waarden, attitudes, cultuur en de levenservaring van haar medewerkers. Concreet betekent dit dat het meer divers dient te worden qua samenstelling, maar ook in vaardigheden en bewustzijn. Diversiteit gaat nadrukkelijk niet alleen over een divers personeelsbeleid. De politie zal moeten kijken naar wat de samenleving van haar vraagt en dient daarop te acteren. Daarbij moet het zich goed realiseren dat diversiteit geen doel op zich is maar een middel, en zelfs een absolute voorwaarde, om de vrede en veiligheid in de stad te bewaren. De politie handelt op individueel, maar ook op organisatorisch niveau, nog te veel vanuit het eigen referentiekader.

Deze omslag in denken en doen vraagt een investering van alle politiemedewerkers op alle niveaus binnen de organisatie. Daarbij is het essentieel dat er naast het commitment van de leiding, de verandering wordt begonnen op de plek waar deze het meest ingrijpend zullen zijn; de werkvloer. De agenten die dag in dag uit in verbinding staan met de samenleving kunnen het beste onderzoeken wat de samenleving van hen vraagt en waar zij interventies kunnen aanbrenge. Om de Amsterdamse politie duurzaam te verbeteren, de noodzakelijke veranderingen te bewerkstelligen en te zorgen dat ze in de haarvaten van de organisatie doordringen – en daar blijven – zijn vijf programmalijnen ontwikkeld:

- 1) Teamontwikkeling
- 2) Netwerken & expertise
- 3) Debat, inspiratie & dialoog
- 4) Behoud & Werving
- 5) Resultaat & borging

Die veranderingen gaan wij samen doen zodat de politie in Amsterdam weer de politie wordt van alle Amsterdammers!

Pieter-Jaap Aalbersberg

Politiechef Eenheid Amsterdam

# 1. Aanleiding

- De Amsterdamse samenleving verandert
- De veiligheidsopgave verandert
- Het politiewerk vraagt meer culturele sensitiviteit en expertise

## 1.1 Uitdaging voor de eenheid Amsterdam

De Amsterdamse bevolkingssamenstelling kent een behoorlijke culturele complexiteit: van de Amsterdamse bevolking heeft 35% een niet-westerse achtergrond en er leven 180 verschillende nationaliteiten. Onder de opgroeiende jeugd tot en met 18 jaar is dat percentage zelfs 53%. Dit staat in contrast met het percentage diverse mensen binnen de politieorganisatie (13%), waaronder mensen met een niet-westerse achtergrond.

De variëteiten in diversiteit en de kenmerken van de netwerksamenleving dragen bij aan een cultureel complexe werkomgeving voor de Amsterdamse politie. Dit wordt o.a. versterkt door de toestroom van vluchtelingen, het aantal bewoners dat zich aansluit bij extremistische groeperingen, de radicalisering onder verschillende cultuurgroepen, de herontdekking van de eigen identiteit onder jongeren (islam, black movement, witte woede) en de toenemende polarisatie in de samenleving.

Deze ontwikkelingen zetten de verhoudingen tussen bevolkingsgroepen in Amsterdam onder druk en dragen voor de politie bij aan de totstandkoming van nieuwe veiligheidsvraagstukken. De kennis over ontwikkelingen in het buitenland en over de invloed daarvan op de Amsterdamse bevolking is essentieel voor het doen van ons werk. Voor die omslag zullen we anders moeten gaan kijken naar de manier waarop we ons werk organiseren en doen, zowel intern als extern.

Dit stelt de politie voor een opgave. Er is een politie nodig die divers is samengesteld om divers te kunnen zien en te duiden. Deze politie is zich bewust van de veranderde opgave in de veranderde samenleving. De organisatie beschikt over de competentie en de instrumenten om die veranderde opgave in die veranderde samenleving adequaat, effectief en duurzaam aan te pakken. De centrale vraag binnen dit programma is:

***“Hoe worden we de politie van iedereen?”***

## 1.2 Het belang van een verbindende politie

Na de aanslagen in Turkije, Parijs en Brussel is het niet onrealistisch dat een vergelijkbare situatie zich in Nederland zal voordoen. Een relevante vraag is of de politie daarop voldoende is voorbereid, maar ook hoe snel het na afloop de situatie kan terugbrengen tot de orde van de dag? Ook de onrust afgelopen jaren in de Schilderswijk, Gouda, Ede, Amsterdam West en Zuid-Oost laten zien hoe belangrijk het is om (op een vreedzame manier) in verbinding te staan met alle groepen in onze samenleving. De kracht van het herstel na een conflict is afhankelijk van de sterkte van de relatie vóór het conflict.

Maar ook voor de opsporing is een goede relatie cruciaal. Burgers hebben als geen ander zicht op wat er speelt in de wijk en leveren met het delen van informatie een belangrijk aandeel bij het oplossen van misdrijven. Uit Brits onderzoek blijkt dat ruim 70 procent van de criminaliteit wordt opgelost dankzij haar inspanningen. Deze hulp bestaat voornamelijk uit het geven van tips en meldingen wat het mogelijk maakt om een goede informatie op te bouwen zodat lopende en nieuwe zaken kunnen worden opgelost (Glynn, 2014).

Echter, uit casuïstiek blijkt dat de politie onvoldoende in verbinding staat met bepaalde groepen en gemeenschappen. Als de politie nu niet investeert in een betere verbinding met de burger dan dreigt zij op termijn haar informatiepositie en legitimiteit in sommige gebieden te verliezen.

Om het gezag en de legitimiteit van de Amsterdamse politie onder alle bevolkingsgroepen duurzaam te verbeteren, is het nodig dat politiemensen beschikken over de juiste competenties. Ontwikkelingen in de samenleving kunnen

daardoor beter worden waargenomen, geduid en in de praktijk vertaald in het handelen. Dit vereist van de politieleiding dat zij kritisch kijkt naar hoe het werk is ingericht, hoe de organisatiestructuur is opgebouwd en hoe we met elkaar omgaan. Met dit programmaplan gaan we deze nieuwe competenties en werkwijzen samen met de teams ontwikkelen.

Een politie die niet goed in verbinding staat met de samenleving verliest legitimiteit en daarmee ook zicht op wat er in de stad gebeurt. In Amsterdam wordt de politie door bepaalde bevolkingsgroepen meer gezien als onderdeel van het probleem, dan als (mede-) oplosser daarvan. De organisatie wordt daar niet meer gezien als neutrale scheidsrechter. Het is van belang te beseffen dat als machtsverhoudingen niet meer worden aanvaard, ze alleen nog maar kunnen worden opgelegd. Het beeld binnen de organisatie bestaat dat de politie zich steeds vaker genoodzaakt voelt om zich op haar machtsbasis te beroepen. Dit is bij voorbaat een verloren strijd. Door voortdurend gebruik te maken van de machtspositie loopt de organisatie het risico dat de gezagsverhouding wordt ondermijnt. Om de relatie met de Amsterdammers te herstellen dienen we deze eerst te verduurzamen. De politie kan bewoners pas aanspreken op gedrag als de bewoner zelf het beeld heeft dat de politie er ook voor hem / haar is.

Deze ontwikkelingen vragen van de politie om naast kundig optreden, in verbinding te komen met verschillende netwerken, cultuurgroepen en sleutelfiguren. Om de legitimiteit van de politie en het vertrouwen in een Waakzame en Dienstbare politie voor álle Amsterdammer te herstellen is het nodig dat alle Amsterdamse bewoners zich herkennen in de politie: zowel in de samenstelling als in het handelen.

## 2 Aanpak

### Diversiteit: Zien, duiden en handelen

Een politieorganisatie die voorbereid is op de veranderende samenleving en politieopgave is een organisatie die zich bewust is van de (uitdagingen van de) eigen structuur en cultuur. Om de structuur van deze organisatie duurzamer te laten zijn gaan we de komende jaren investeren in de diverse samenstelling binnen alle lagen van de organisatie. Om dat te kunnen doen is een visie nodig over het behoud, door- en instroom van divers talent. Willen we deze ontwikkelopgave borgen binnen onze leiderschapscultuur dan zullen we over moeten gaan van incidentele sturing, naar proactieve sturing. Dit verandertraject dat we aangaan met deze aanpak vereist dat het leiderschap binnen deze organisatie het goede voorbeeld geeft.

#### 2.1 Inleiding (diversiteit)

Sommige (etnische) gemeenschappen in Amsterdam ervaren een grote afstand tot de gevestigde orde en kunnen zich niet identificeren met de politie. Aan het diversiteitvraagstuk is de laatste jaren vooral uiting gegeven door het aanstellen van meer collega's met een niet-Westerse achtergrond op operationeel niveau. Wij willen de organisatie op andere manieren laten nadenken over diversiteit om onze mensen op basis daarvan in staat te stellen om hun handelen daarop aan te passen. In dit programmaplan hanteren we de volgende definitie van diversiteit:

*"De verschillen in waarden, attitudes, cultuur, overtuigingen, etnische achtergrond, seksuele geaardheid, gender, kennis, vaardigheden en levenservaringen tussen de individuen binnen een groep, organisatie en samenleving"*

De best presterende organisaties zijn organisaties die divers zijn samengesteld, divers bewust zijn en divers vaardig. We constateren dat onze organisatie op al deze drie onderdelen nog niet op voldoende niveau is.

##### *Divers samengesteld*

De samenstelling van de eenheid Amsterdam zal een betere afspiegeling moeten worden van de samenleving waarvoor zij werkt. De meeste culturele diversiteit is thans gepositioneerd in de onderste rangen van de organisatie. Zoals benoemd in het programma van de Nationale Politie 'de kracht van het verschil' moet er meer diversiteit komen in de politietop (ten minste 30%). Dit vereist voor de eenheid Amsterdam een structureel doorstroombeleid dat gebaseerd is op een lange termijn visie. De vraag is hoe we ons divers talent de komende jaren voorbereiden op een meer verantwoordelijke taak binnen de eenheid.

##### *Divers bewust*

Onderwerpen als discriminatie, veilig werkklimaat en etnisch profileren dienen op de kaart te worden gezet door deze openlijk te bespreken. Niet als opgelegde projecten vanuit de leiding, maar vanuit een managementvisie op elk team. Ben ik mij bewust van de lokale context waarin ik opereer? Ben ik bewust van mijn handelen, en wat de gevolgen daarvan zijn? Onze leidinggevenden dienen niet alleen leiding te geven op operationele vraagstukken, maar juist ook op de ontwikkelvraagstukken van hun teams. Dit zijn de grootste uitdagingen voor de komende jaren. De vraag is uiteraard ook hoe we onze leidinggevenden equiperen in het prioriteren van dit soort vraagstukken.

##### *Divers vaardig*

Met welke instructies sturen we onze mensen op pad in de veranderde samenleving? Welke vaardigheden zijn in bepaalde wijken noodzakelijk? Welke gesprekstechnieken kennen onze collega's? Hoe instrueren we politiemensen? Hoe verhoudt het werk van de noodhulp zich tot het werk van de wijkagenten? Zijn al onze collega's in staat om met al onze bewoners te communiceren? We constateren dat deze vragen niet voldoende structureel gesteld worden in onze teams en in onze organisatie. Dat betekent dat de antwoorden ook niet van structurele aard zijn en dus ook niet ingebed zijn in onze handelingspraktijk.



Divers werken, opereren en handelen is nog niet geïncorporeerd in het DNA van onze organisatie. Door te werken aan de kernpunten middels een visie op het managen van de organisatie zullen we meer in staat zijn om de cultuur in de organisatie te veranderen. Onze leidinggevenden dienen de vaandeldragers te worden van dit veranderproces.

*"Be the change you want to see in the world"*

Mahatma Gandhi

## 2.2 Ambitie en strategie

Dit is een programma dat niet aanbodgericht is maar vraaggericht. De vraag uit het team is leidend, gebaseerd op de vraag vanuit de samenleving. Daarom wordt het programma niet dichtgetimmerd. Op teamniveau gaan we *hands on* aan de slag om samen de opgave op gebied van veiligheid en verbinding scherp te krijgen en op te stellen. De kern van de op maatgemaakte programma's zal gaan over de visie en de opgaven van het team op het vlak van veiligheid en verbinding. Vertaald in een ontwikkelprogramma hebben teams nieuwe systemen en protocollen nodig om tot nieuwe werkwijzen te komen, maar ook tot nieuwe vaardigheden en competenties, expertise en netwerken en contacten met de samenleving. Hiervoor is ook inspiratie nodig en leermomenten.

De verandering komt gelaagd tot stand en vervolgens verbreed naar alle lagen van de eenheid.



De ontwikkeling van divers zien, divers duiden en divers doen is gericht op verbetering van het vakmanschap om de samenleving beter te bedienen. Door in en met de teams aan de slag te gaan, op basis van analyses, gaan we via de vijf programmalijnen, de structuur en werkcultuur van onze organisatie van onderuit in beweging brengen. Daarbij is per programmalijn aangegeven wat de concrete resultaten zijn die verwacht worden van de leiding, de agenten op straat en het programmateam. De vijf programmalijnen zijn als volgt.

- **Lijn 1:** Teamontwikkeling
- **Lijn 2:** Netwerken & expertise
- **Lijn 3:** Dialoog, debat en inspiratie
- **Lijn 4:** Behoud en werving
- **Lijn 5:** Resultaat en borging

De programmalijnen worden in de volgende paragraaf één voor één uitgewerkt

## 2.3 Programmalijnen

### Lijn 1: Teamontwikkeling

Deze lijn vormt de basis van het programma. Samen met het team wordt naar de status en de kracht van het team gekeken. Ook worden de verschillende verbidings- en veiligheidsopgaven beschouwd. De verschillende analyses die naar aanleiding hiervan worden opgemaakt, bepalen wat er per team nodig is en georganiseerd moet worden. Dit zal worden verwoord in een ontwikkelplan. Dat kan dialoog, debat en inspiratie zijn, divers talent of netwerken. Wat nodig is, zal dus door de lijnen 2, 3 en 4 worden gefaciliteerd.

Feitelijk bieden wij twee trajecten aan: een intensief traject waar het hele proces aan bod komt (zie afbeelding 1) en een light versie, dat gebaseerd wordt op de specifieke wensen en behoeften van teams die nog niet aan bod / toe zijn aan een intensief programma. Wij staan in principe klaar voor elk team dat ons nodig heeft. Voor de intensieve teamontwikkeling gaan we in september 2016 starten met drie teams. Het programma wordt uitgevoerd onder leiding van de teamchefs en daarbij begeleid vanuit het programmateam.

Hieronder worden de analyses en het teamprogramma meer in detail uitgeschreven.



Afbeelding 1: cyclus van de vijf fasen programmalijn 1

#### De analyse

Bij het opstellen van de veiligheids- en verbidingsanalyse worden vragen onderzocht en beantwoord als: Wat is de problematiek in dit gebied? Wat gebeurt in deze wijk? Wat zijn de plannen van de gemeente? Welke partners spelen een rol? Welke krachten leven er? Wat is de opgave die er ligt? Hoe goed zijn we daarop voorbereid? Zijn de instrumenten in huis om dit als team aan te kunnen? En zo niet: wat heb je dan nodig? Welke competenties en vaardigheden zijn nodig om adequaat in te kunnen spelen op de problematiek in de wijk?

De veiligheid- en verbidingsanalyse heeft betrekking op de verbinding tussen de samenleving en de politieorganisatie. Deze analyse wordt zowel door het team zelf als door het programmateam gemaakt. Zo kunnen de uitkomsten met elkaar worden vergeleken. De analyses dienen beschouwd te worden als een 0-meting. Zij geven aan welke veranderingen en aanvullingen er nodig zijn in samenstelling, deskundigheid en competenties binnen het eigen team.

Het beeld dat dit overlevert kan bovendien belangrijke input geven aan de Gebiedsscan Criminaliteit en Overlast (GCO). Deze heeft thans alleen betrekking op het veiligheidsvraagstuk en laat het verbindingsvraagstuk achterwege. In dat opzicht zijn de analyses een welkome aanvulling op de gebiedsscan.

#### *Het teamprogramma*

De conclusies van de verbindings- en veiligheidsanalyse vormen de basis van het teamprogramma. Om deze praktisch uit te voeren wordt in samenspraak met de teamleider een draaiboek opgesteld. Het draaiboek geeft aan wat er gaat gebeuren en wat er nodig is. Wat nodig is wordt door de lijnen 2, 3 en 4 gefaciliteerd. Gaande de uitvoering zal het draaiboek worden bijgesteld en aangevuld.

In het proces (en dus ook in het draaiboek) komen de volgende momenten aan bod die schematisch zijn vormgegeven in afbeelding 1. Gedurende de uitvoering worden gegevens verzameld ter ondersteuning van het wetenschappelijk onderzoek, zoals omschreven in lijn 5.

#### *Resultaten*

In deze lijn mogen een aantal resultaten worden verwacht. Deze zijn:

- Het teamontwikkelingsplan.
- Onderliggende analyses (kracht en status van het team, analyse van verbinding- en veiligheidsopgaven).
- Analysesessies en focusgroepen met medewerkers en vertegenwoordigers partners.
- Checklists voor praktisch handelingskaders (afgestemd op problematiek en wat nodig is voor het team).
- Draaiboek voor de vervolgfase (voortschrijdend document).
- Specificatie van behoefte aan deskundigheidsbevordering en ontwikkeling vakmanschap.

## **Lijn 2: Netwerken & Expertise**

### *Sleutelfiguren*

De veranderde samenleving vraagt om een continue herwaardering van de uitvoeringspraktijk. Om hierop te anticiperen moet de politie in verbinding komen met verschillende bekende en onbekende netwerken en sleutelfiguren in de samenleving. Binnen deze programmalijn gaan we voor elk team sleutelfiguren uit de samenleving werven, trainen en binden aan de uitvoeringspraktijk van het team. Hiervoor wordt de methodiek van sleutelfiguren gebruikt.

### *Netwerkagenten en*

Om de relatie met deze (nog te werven) sleutelfiguren te borgen is het van belang dat we binnen het team netwerkagenten aanstellen die met deze sleutelfiguren contact onderhouden. Zij zijn de voorzitters van het nog op te zetten strategisch netwerk politie & samenleving dat per basisteam zal worden opgericht. Het is dus de bedoeling dat op alle 17 basisteams een netwerkagent wordt gepositioneerd. Zij fungeren als directe adviseur van de basisteamchef en worden aangestuurd door de programmaleider. Het programmateam zal hen als expertisecentrum opleiden en begeleiden.

### *Amsterdamse tool-box (deskundigheidsbevordering)*

Het aanstellen van netwerkagenten is een stap in de richting naar een betere aansluiting met de samenleving, maar nog niet voldoende. Het hele team zal uiteindelijk de competentie en expertise moeten ontwikkelen om de ontwikkelingen in de samenleving waar te nemen, te duiden en vervolgens naar de praktijk te vertalen in het handelen. Om dit proces te ondersteunen kunnen de teams gebruik maken van een (nog te ontwikkelen) tool-box. Deze wordt per team op maat gemaakt afhankelijk van de specifieke veiligheid- en ontwikkelvragen. Te denken valt aan trainingen, workshops, cursussen en coaching trajecten die aansluiten op de daadwerkelijke behoefte van de lokale teams. De tool-box is continu in ontwikkeling en zal onder anderen in samenwerking met basisteams, de politieacademie en andere experts en instanties worden aangevuld, verscherpt en doorontwikkeld al naar gelang de behoefte uit de teams.

Kortom, de sleutelfiguren, netwerkagenten en de tool-box dragen allen bij aan een betere verbinding tussen politie en samenleving. De opgebouwde relaties en het gewonnen vertrouwen stelt agenten als team / organisatie in staat om met kennis en (culturele) sensitiviteit, conflicten, dreigende conflicten te kunnen de-escaleren.

#### *Resultaten:*

- Strategisch netwerk politie & samenleving met netwerkagenten, sleutelfiguren en expertisecentrum

- Methodiek sleutelfiguren en politie
- Amsterdamse tool-box voor de deskundigheidsbevordering

### Lijn 3: Dialoog, Inspiratie en Debat

Voor de cultuur- en structuuromslag die we met dit programma inzetten is het van belang om continue met elkaar en met de samenleving in gesprek te blijven. De dialoog met de samenleving is vooral bedoeld om op een andere manier (dan dat we gewend zijn) het gesprek met groepen burgers aan te gaan. Deze gesprekken gaan de politieorganisatie helpen om beter divers te kunnen duiden. Ook geven deze bijeenkomsten de mogelijkheid tot reflectie en evaluatie: wat merkt de samenleving van ons transformatieproces?

#### *Extern*

Het is van belang om in dialoog te zijn en te blijven met alle bevolkingsgroepen van Amsterdam. Binnen deze programmalijn gaan we regelmatig dialoog-bijeenkomsten organiseren met gemeenschappen waar we tot nu toe niet veel mee in verbinding staan. De dialoog-bijeenkomsten bieden bevolkingsgroepen een platform om binnen een veilige context samen met de politie van gedachten te wisselen over allerlei veiligheidsvraagstukken. Daarbij zal ook ruimte zijn voor ongemakkelijke onderwerpen. Tevens bieden deze bijeenkomsten ons als eenheid de gelegenheid om dieper in contact te treden met de diverse bevolkingsgroepen van Amsterdam. Daarbij is ook ruimte voor maatwerk. Zo kan het bij sommige gemeenschappen meer resultaat opleveren als we op basis van de analyse van de vraagstukken spreekuren organiseren in de wijken.

#### *Intern*

Naast het investeren in de relatie met de buitenwereld kiezen we er binnen deze programmalijn nadrukkelijk voor om te investeren in kennis en nieuwe inzichten van onze eigen collega's. Middels debatten, symposia en inspiratiesessies willen we onze collega's de ruimte en gelegenheid bieden om met inspirerende denkers en professionals in gesprek te gaan over allerlei vraagstukken die een relatie hebben tot ons werk in de samenleving. Daarnaast biedt de interne-dialoog een podium aan collega's om initiatieven uit hun wijk of team, en de resultaten daarvan, te delen met alle andere collega's. Zo komen de *best practices* die zich al bewezen hebben in een ander organisatieonderdeel in beeld voor de gehele organisatie.

#### *Resultaten:*

- Dialoogmethodiek met een visie
- Inspiratiesessies relevante vraagstukken voor de organisatie
- Intern en extern debat
- Verdiepingsessies management t.a.v. trends & ontwikkelingen

### Lijn 4: Behoud & Werving

Na het ontstaan van de Nationale Politie is de werving van nieuwe collega's gecentraliseerd. Dat heeft bepaalde efficiency-voordelen, maar voor de eenheid Amsterdam ook samenstellings-nadelen. We zien dat onze diverse instroom de afgelopen jaren na de centralisatie enorm is afgenomen. Op dit moment is 13% van onze eenheid divers, vooral op operationeel niveau en in de lagere rangen (75%). De samenleving die wij dienen is voor 53% divers. Binnen Programmalijn 4 wordt er de komende jaren gewerkt om de politie een afspiegeling van de Amsterdamse samenleving te laten worden. Dat kunnen we alleen maar doen als we de werving voor onze eenheid weer in eigen beheer opnemen.

Op basis van de analyses krijgen we beter beeld van de dienders die we nodig hebben, alsook de plekken waar kansen liggen om succesvol te werven. Daarnaast moeten we ook een visie gaan ontwikkelen over het doorstroom-beleid. Doorstroom is op dit moment gevoelig voor willekeur en dus kwetsbaar. Belangrijke vragen daarbij zijn hoe het komt dat divers talent niet snel doorstroomt. Maar ook: hoe selecteren we divers talent? Wie selecteert divers talent? Hoe divers-vaardig zijn ons sollicitatiecommissies? Hoe kunnen we divers talent met voorrang laten doorstromen zonder dat dit door anderen gezien wordt als voorkeursbeleid?

Als we de diversiteit in de leidinggevende posities (eenheidsleiding, managementteam, basisteams) willen versterken moeten er nu gestart worden met het werven, coachen en klaarstomen van de komende generatie leiders. Dat willen we binnen deze programmalijn doen met vernieuwde profielen die gebaseerd zijn op de competenties die noodzakelijk zijn om de verbinding met de samenleving aan te gaan. De verschillende teamplannen kunnen daarbij goede input leveren.

We hebben de afgelopen jaren veel hoger opgeleid talent binnengehaald maar door de vaste groeistrukturen en de beperkte mogelijkheden tot groei en uitdaging zien we het talent ook snel vertrekken. Binnen deze programmalijn willen we kansen en mogelijkheden creëren om deze *brain drain* tegen te gaan voor onze eenheid. We schromen dan ook niet om af te stappen van bestaande structuren en lijnen.

*Resultaten:*

- Ontwikkeling behoud en doorstroomvisie
- Gerichte instroombeleid Amsterdam
- Sollicitatiecommissie divers-samengesteld, -vaardig en -kundig
- Amsterdamse diverse leiderschapsklas

## Lijn 5: Resultaat & Borging

*Wetenschappelijk onderzoek, operationaliseren verbinding*

De politie wil een lerende organisatie zijn en wij willen dat onze inspanningen zinvol zijn. Daarom is gekozen om de programmalijnen te laten ondersteunen door, en te onderwerpen aan, wetenschappelijk onderzoek. Twee vrijgemaakte politieonderzoekers zullen enerzijds het programma voeden met inzichten van buiten (publicaties, monitoren, academisch netwerk) en anderzijds evalueren door data en beelden te verzamelen tijdens de uitvoering van het gehele programma.

Een aantal werkwijzen en methoden moet *evidence based* gemaakt worden zodat daar formats, prestaties en competenties uitrollen, die we kunnen gebruiken voor het verder verbeteren van de kwaliteit van de operatie. Hierbij zal de zogeheten *plan-do-act-evaluate cycle* worden aangehouden. De werkwijzen en methodieken die goed blijken te werken, worden geborgd in de lijn. Onder borgen verstaan wij het vervangen van oude werkwijzen en methoden door effectief bewezen nieuwe methoden en werkwijzen.

*Competenties en prestaties*

De verwachting is dat we na een jaar uitvoering op teamniveau een eerste indruk hebben van de vereiste competenties die noodzakelijk zijn voor de kwalitatieve uitvoering van onze werkzaamheden en waarden (gelijkwaardigheid, verbinding en diversiteit). Naast de competenties gaat het ook over de prestaties. Welke prestaties moeten er geleverd worden om na verloop van tijd aan te tonen dat we divers zijn samengesteld, divers vaardig en divers kunnen duiden?

*Resultaten:*

- Hernieuwd vakmanschap
- Best practices van beproefde interventies
- Aangepaste competentie-profielen
- Prestaties en verantwoording m.b.t. verbinding
- Formats, profielen, protocollen, draaiboeken, checklists
- Gaandeweg hogere slagingskans voor herhaalde interventies
- Diverse publicaties (en exposure)

## 2.4 Samenhang andere programma's

Het bewaken van de samenhang en integrale aanpak van programma-activiteiten is essentieel. Dit heeft vooral betrekking op de projecten die vanuit het Programmaplan Veranderopgave worden uitgevoerd. Dit zijn o.a. de programma's etnisch profileren, de gebiedsscan (GCO), integraal persoonsgericht aanpak (iPGA), Eerste-lijns Opsporing, Informatiesturing basisteams en districten en waarde(n)volle gesprekken. In de plannen van aanpak die komende tijd voor de verschillende programmalijnen worden geschreven, wordt nader ingegaan op de raak- en

## 3 Organisatie

Het programmateam zet zich volledig in om de beoogde veranderingen teweeg te brengen. Zij hanteert daarbij het volgende principe.

*"The most effective way to manage change is to create it."*

Peter Drucker

### 3.1 Inleiding

Bij dit programmaplan begint de uitvoering bottom-up omdat een belangrijk te bereiken doelstelling de verandering van het DNA van de organisatie beoogt. Verandering is alleen duurzaam en structureel als deze gedragen wordt door de basis. Tegelijkertijd is het van cruciaal belang dat de leden van het EMT continue de boodschap uitdragen hoe belangrijk de ingezette koers en de te bereiken effecten en resultaten zijn om de politie te kunnen zijn van iedereen. Essentieel hierbij is hun rol bij het bespreken en oplossen van dilemma's en knelpunten.

### 3.2 Randvoorwaarden

1. Draagvlak voor deze aanpak bij de EL.
2. Leiderschap en eigenaarschap (EL en EMT).
3. Proactieve houding in plaats van de reactieve houding (aanpak organisatie-DNA).
4. Programmabureau onder directe aansturing EL.
5. Kennis en kunde opbouwen in de basisteams en alle andere teams.
6. Tijd/ruimte om te experimenteren en dus ook om te falen.
7. Sturing op de vraag, ontwikkelingsopgaves, prestaties en resultaten.
8. Kritische kijk en reflectie op eigen leiderschap (leiding geven aan veranderingen vraagt ook om verandering van eigen leidinggeven).
9. Zoveel mogelijk zijn de programmaleiders en -medewerkers zelf aanwezig op de werkvloer.

### 3.3 Programma-organisatie

We kiezen voor een programmabureau dat direct onder de aansturing van de EL valt. Voor een sterkere betrokkenheid van het EMT willen we per programmalijn twee EMT-ers actief betrekken. Hun rol zal in paragraaf 3.5 nader worden omschreven.

- **Opdrachtgevers:** Pieter-Jaap Aalbersberg en Linda van Rede
- **Regieteam Programma:** EMT
- **Programmadirecteur:** vacant
- **Programmalijn 1: Teamontwikkeling**
  - EMT-lid: ██████████
  - Programma-eigenaren: Teamchefs
  - Programmaleider: vacant
  - Projectteam per team
- **Programmalijn 2: Netwerk en expertise**
  - EMT-lid: ██████████
  - Programmaleider: ██████████
  - Projectteam Deskundigheidsbevordering
  - Projectteam Netwerkontwikkeling
- **Programmalijn 3: Dialoog/inspiratie/debat**
  - EMT-lid: ██████████

artikel 10, lid 2, sub e en g Wob

- Programmaleider: [REDACTED]
- Projectteam Dialoog/inspiratie/debat
- **Programmalijn 4: Werving en behoud**
  - EMT-lid: [REDACTED]
  - Programmaleider: [REDACTED]
  - Projectteam Werving en behoud
- **Programmalijn 5: Resultaat en borging**
  - EMT-lid: [REDACTED]
  - Programmabureau: [REDACTED]
  - Programmaleider: [REDACTED]
  - Projectteam resultaat en borging

*artikel 10, lid 2, sub e en g*

Bemensing projectteams:

- Er loopt veel kwaliteit rond in onze eenheid. Deze moeten we vinden. Bij voorkeur zijn dat mensen uit de eigen organisatie.
- De programmaleiding bepaalt wie in het projectteam komt. Uiteraard zullen ook deze mensen goed gepositioneerd moeten worden.
- Zoveel mogelijk externe inhuur voorkomen. Samenwerking met partners biedt veel kansen.

### 3.4 Risico's

De belangrijkste risico's voor dit programma zijn:

1. Het onderwerp is geen prioriteit (meer), of wordt niet meer als zodanig gevoeld, waardoor het commitment afneemt.
2. Te weinig doorzettingsmacht, middelen, mensen en bevoegdheden kunnen de successen van dit programma ondermijnen.
3. Onduidelijke positionering en mandatering van dit programmabureau.
4. Niet de mogelijkheden hebben om te investeren in de kwaliteit van het programmateam om adequaat te kunnen blijven inspelen op de ontwikkelingen.

### 3.5 Planvorming, monitoring en rapportage

Elk programmalijn heeft zijn eigen plan van aanpak (projectplan/ontwikkelplan). Eenheidsleiding en programmadirecteur hebben maandelijks een overleg over de voortgang en stand van zaken. Elke programmaleider heeft ook maandelijks overleg met de twee EMT-leden over de voortgang en eventuele knelpunten. Per kwartaal wordt per lijn een voortgangsproduct geschreven door de programmaleiders. Deze producten worden per kwartaal geagendeerd en besproken in het EMT.

De uitvoering van alle programmalijnen is ingezet als een ontwikkeltraject, waarbij continue gemonitord zal worden of de uitvoering in lijn blijft met de beoogde effecten en resultaten, welke risico's op dit vlak bestaan en welke interventies en maatregelen nodig zijn. Hierbij is de leidende rol van de desbetreffende EMT-leden voor de programmaleiders cruciaal. De programmaleiders zullen over de voortgang, dilemma's, risico's en te nemen maatregelen rapporteren aan de EMT-leden van hun programmalijn. Dit zullen zij doen aan de hand van de volgende hoofdpunten:

- Wat is er afgelopen maand gebeurd/bereikt?
- Wat staat de komende maand op de rol?
- Wat zijn de risico's op de te realiseren producten?
- Welke risico's kunnen onderkend m.b.t. de te behalen effecten en resultaten?

### 3.6 Planning

Programmalijn 1 vormt de basis van het programma. Wat nodig is, zal dus door de lijnen 2, 3 en 4 worden gefaciliteerd.

De ruggengraat van het programma loopt via Programmalijn 1. De andere programmalijnen zijn hieraan ondersteunend, zowel 'volgend' als 'sturend'. Aangezien het ontwikkeltrajecten betreft, zal de planning continue gevolgd en getoetst worden op realiteit en haalbaarheid, in relatie tot de effecten, resultaten en risico's.

Fasering programma lijn 1:

- 2016: start met 3 teams (Nieuw West Zuid, Gaasperdam, DROS-flex)
- 2017: 6 teams
- 2018: 8 teams

Fasering programmalijn 2, 3 en 4:

- Continue op basis van specifieke vragen van teams

Middels deze bottom-up-aanpak en faseringen worden in 2016 (alleen al in lijn 1) circa 500 collega's direct betrokken bij de verandering en in 2017 resp. 2018 circa 1.500 resp. 3.000 collega's.

### 3.7 Programmabegroting

#### *Uitgangspunten*

Uitgangspunten bij het opstellen van deze programmabegroting:

- Zo min mogelijk uitgeven, in het begin goed investeren
- Waar geen interne expertise beschikbaar is van voldoende kwaliteit, is externe inzet noodzakelijk
- Externe inzet wordt vooral voorzien voor productontwikkeling en uitleren van vaardigheden. Begeleiding van teams (m.n. programmalijn 1) geschiedt met internen
- Steeds de mogelijkheden van subsidies meenemen
- Interne uren worden niet begroot, alleen uren externe inzet
- Aangezien nog geen duidelijk beeld is van de toolbox- en netwerkontwikkelingen en welke externe inzet hierbij benodigd is, zijn hiervoor ramingen opgenomen
- Indien aan de orde, zal elk team in zijn programmaplan een begroting opnemen

Deze aanpak beoogt een 20-tal teams en circa 3000 collega's in beweging te brengen om langs deze weg de verandering van onderop te bewerkstelligen. Daarvoor zijn voldoende capaciteit en middelen nodig voor ontwikkeling, begeleiding en coaching van zowel de medewerkers die worden begeleid als voor hen die begeleiden.

*artikel 10, lid 1, sub c en lid 2, sub g Wob*