

# Nieuwe tijden vragen om vernieuwende veiligheidsorganisaties

Hoe helpen nieuwe organiseerprincipes om vernieuwing te vinden?

## Highlights

- Nieuwe tijden vragen om nieuwe manieren van samenwerken.
- Vernieuwend Werken is een manier van werken om organisaties wendbaarder te maken.
- Diverse teams binnen de politie zijn zichzelf opnieuw gaan uitvinden en zijn vernieuwend gaan werken.
- Nieuwe organiseerprincipes zijn projecten met een lange doorlooptijd waar doorzettingsvermogen een must is.
- De eerste resultaten van teams die Vernieuwend Werken hebben toegepast, zijn bemoedigend met verhoogd werkplezier en kostenbesparing als resultaat.

Er is duidelijke consensus binnen het veiligheidsdomein dat de snelheid waarmee de samenleving verandert flinke uitdagingen met zich meebrengt. Oplossingen worden vooral gezocht in het slimmer omgaan met data, beter inzetten van (cyber)techniek, en het creëren van meer verbindingen tussen organisaties en met burgers. Echter, te weinig horen wij de noodzaak om ook de wijze waarop de organisaties zelf georganiseerd zijn op de schop te nemen.

We nemen de huidige wijze van organiseren met veel hiërarchie, control, afdelingen, regels en procedures als een gegeven. Weinig vruchtbare grond voor de broodnodige innovatie. Maar er is hoop, het kan anders. Gelukkig zijn er steeds meer voorlopers die de handschoenen oppakken en op zoek gaan naar nieuwe manieren van werken. Manieren van werken die inspelen op de steeds veranderende vraag 'van buiten' en die helpen bij het makkelijk vernieuwen 'binnen' de organisatie. Die bezig zijn met deze zoektocht naar wendbaarheid of, zoals wij het noemen; Vernieuwend Werken. Dit artikel beschrijft nieuwe organiseerprincipes die kunnen helpen vernieuwing te vinden en geeft een inkijk in hoe de politie deze toepast.

## De zoektocht van organisaties naar wendbaarheid en flexibiliteit

De wereld waarin we leven, verandert in hoog tempo mede door digitalisering, globalisering en radicalisering. Hierdoor verandert ons werk en ook de manier van samenwerken met klanten,



burgers, partners en bestuurders. Ook verandert het tempo waarin organisaties in het veiligheidsdomein moeten inspelen op deze veranderingen. Dit vergt dus 'wendbaarheid' van organisaties. Veel organisaties worden echter in hun 'wendbaarheid' beperkt door bureaucratische systemen en procedures. Deze interne systemen en procedures bieden houvast in een complexe omgeving maar ze beperken de benodigde flexibiliteit van een organisatie in diezelfde complexe omgeving. En sterker nog, hoe meer bureaucratische systemen hoe meer complexiteit. We zijn dus het probleem aan het oplossen met de oorzaak. Dat is niet logisch.

De zoektocht naar wendbaarheid en flexibiliteit is een brede beweging en veel organisaties geven daar op eigen wijze invulling aan. Agile, Rijnlands organiseren, Scrum, Squads en Tribes zijn enkele voorbeelden van nieuwe werkwijzen of nieuwe organisatie-inrichtingen.

## Evolutie van organiseerprincipes

Wij beschouwen deze beweging richting wendbaarheid en flexibiliteit vooral als een evolutie van organiseerprincipes, principes die richting geven aan hoe we het werk organiseren. De algemene noemer is het kantelen van een doorgesloten systeemwereld naar een zinvolle leefwereld. Van een systeemwereld die gebaseerd is op rendement, efficiency, effectiviteit, controle en wantrouwen naar een leefwereld die uitgaat van vertrouwen, kwaliteit, tijd, aandacht en keuzevrijheid<sup>1</sup>. Binnen deze beweging is Vernieuwend Werken een manier van werken om organisaties wendbaarder te maken. Met Vernieuwend Werken draait een organisatie zich weg van de focus op controle en systemen en richt zij zich juist weer op het waarom van haar bestaan. Werken vanuit de bedoeling noemt Wouter Hart dit (auteur van *Verdraaide organisaties*, terug naar de bedoeling).

- Tijdens de Industriële revolutie waren de volgende principes dominant: standaardisatie, specialisatie, synchronisatie, concentratie, centralisatie en maximalisatie<sup>2</sup>. In het huidige informatietijdperk en de netwerksamenleving onderkennen we nieuwe en aanvullende principes zoals: wat gedigitaliseerd kan worden, wordt gedigitaliseerd. Digitaliseren als vervolg op standaardisatie en synchronisatie.
- Wendbaarheid vraagt om modulair organiseren en geassisteerde zelforganisatie. Geassisteerde zelforganisatie als vervolg op concentratie en centralisatie.
- Mensen kunnen waarde creëren door zich te richten op niet of moeilijk te digitaliseren activiteiten ten behoeve van anderen, zoals ontwerpen of services verlenen<sup>3</sup>. Creëren door mensen als vervolg op specialisatie.
- Toegevoegde waarde wordt gecreëerd door data te gebruiken en te bewerken. Verrijken met data als vervolg op standaardisatie.
- Door steeds krachtigere hulpmiddelen kan het werk flexibeler georganiseerd worden in co-creatie met de afnemers.

Co-creëren in netwerken als vervolg op concentratie en centralisatie.

- Uitvoeren en vernieuwen gaan hand in hand, gebaseerd op feedback en inzicht in dynamiek<sup>4</sup>. Continu aanpassen als vervolg op standaardisatie, specialisatie en centralisatie.
- Mensen en organisaties onderkennen door intrinsieke motivatie en door meer publiciteit dat zij deel uitmaken van een groter geheel. Bijdragen als vervolg op maximalisatie<sup>5,6</sup>.

## Casus: de politie aan de slag met Vernieuwend Werken

Vernieuwend Werken voor de politie kent zijn ankerpunt in de behoeften zoals verwoord in het Realisatieplan Nationale Politie (december 2012) en het Plan voor de herijking van de realisatie Nationale Politie (augustus 2015). Uit beide plannen spreekt een sterke behoefte om als politie slagvaardiger (lokale) veiligheidsproblemen aan te pakken en dit te doen vanuit een organisatie die hieraan maximaal ondersteunend is.

In het Realisatieplan is dit verwoord in de strategische doelen:

1. Betere politieprestaties;
2. meer legitimiteit van, en een groter vertrouwen in, de politie en;
3. functioneren als één korps.

Om dit te realiseren, zijn cultuurambities geformuleerd waarbij met name 'Meer ruimte voor de politiefprofessional' en 'Van verantwoordingscultuur naar georganiseerd vertrouwen' ambities zijn die worden geoperationaliseerd door Vernieuwend Werken.

Inmiddels zijn er veel teams (van ieder 100 tot 200 fte) die binnen de politie de uitdaging zijn aangegaan om zichzelf opnieuw uit te vinden en wendbaarder te worden. Zij zijn vernieuwend gaan werken. Vernieuwend Werken is werken vanuit de bedoeling, met je omgeving bepalen wat je als politieteam buiten wilt bereiken en daar het werk binnen continu op aanpassen.

---

<sup>1</sup>Jan Rotmans, *Verandering van een tijdperk*.

<sup>2</sup>Alvin Toffler, over de industriële revolutie in *The third wave*.

<sup>3</sup>Zie voor verdere uitwerking *Klanthelden, excelleren in emotionele klantbeleving* van Berry Veldhoen & Stephan van Slooten.

<sup>4</sup>Dit principe krijgt bijvoorbeeld vorm in het zogenaamde Agile werken, <http://agilemethodology.org>

<sup>5</sup>Een andere maar enigszins vergelijkbare opsomming is door Hans de Bruijne c.s. beschreven in *Nieuwerwets Organiseren naar aanleiding van een onderzoek in 2014 naar nieuwe organiseervormen in Nederland*.

<sup>6</sup>Dirk Helbing noemt geassisteerde zelforganisatie en gedistribueerde sturing als essentiële organiseerprincipes voor het omgaan met complexiteit, in *The Automation of Society is Next: How to Survive the Digital Revolution*.

**Stap 1.** Vernieuwend Werken heeft drie hoofddoelen: betere resultaten buiten, meer betrokken politiemensen en efficiëntere bedrijfsvoering. In deze eerste stap stellen belanghebbenden zoals burgers, bestuurders, medewerkers, leiding en partners, met elkaar de ambities vast van Vernieuwend Werken voor dit team. Wat vinden zij goed politiewerk en waar worden zij blij van? De logica tussen de doelen, baten en de activiteiten die deze moeten realiseren wordt vastgelegd in een 'batenlogica'.

**Stap 2.** Bepalen van nieuwe organiseerprincipes voor hoe je als team wilt werken. In het vervolg van dit artikel geven we vijf principes die hierbij veelal gekozen worden. Daarbij wordt gereflecteerd op hoe het huidige gedrag past bij deze principes: waar meer van doen, waar minder van doen? Ook wordt nagedacht over de betekenis van de organiseerprincipes voor de huidige organisatievorm van het team.

**Stap 3.** Bepalen wat je gaat doen. Nadat de ambities en principes zijn vastgesteld, worden door de medewerkers acties geformuleerd en wordt verder gewerkt aan creëren van vertrouwen. De acties worden vastgelegd in een routeplanner en initiatiefkaarten zodat voor een ieder zichtbaar en volgbaar is wat er gebeurt.

**Stap 4.** Continueren van de verdere ontwikkeling. Incasseren van de baten, zichtbaar maken van merkbare effecten en leren wat toegevoegde waarde heeft voor betere prestaties en wat overbodig is<sup>7</sup>. Kortom: leren door eigen ondervindingen in de dagelijkse praktijk.



Ieder team is uniek en kent zijn eigen unieke context maar grofweg kent de zoektocht naar vernieuwing vier stappen zoals beschreven in het ingevoegde kader. Deze aanpak heeft bij verschillende (basis)teams geleid tot een beter beeld van wat het team buiten wil bereiken, welke organiseerprincipes daarbij passen en geleid tot vele verbeterinitiatieven zoals aangifte op locatie, politieparticipatie in netwerken, mobiel werken, kleine zelforganiserende teams, zelf inroosteren en werken vanuit het gemeentehuis. Deze teams hebben eenzelfde aanpak gevolgd om tot vernieuwing te komen. Het is echter geen blauwdruk. Ieder team kent zijn eigen dynamiek, context en vraagstukken. Het is een procesaanpak, een stappenplan, met steeds andere uitkomsten. Het blijft dus zelf nadenken en de aanpak naar de eigen hand zetten. De politieprofessionals geven het zelf vorm met steun vanuit de leiding en in samenwerking met de omgeving. Daarmee wordt invulling gegeven aan de cultuurambities van het streven naar meer professionele ruimte voor dienders/rechercheurs en meer sturing en op vertrouwen.

Op basis van deze behoeften, de eerder beschreven evolutie van algemene organiseerprincipes, en de ervaringen in de teams tot nu toe, zijn vijf principes gedestilleerd voor de teams van de politie.

### 1. Extern samenwerken

De veiligheid buiten kan niet alleen door een politieteam gewaarborgd worden. Nodig is samenwerken, co-creëren met burgers en andere partijen zowel buiten als binnen de politieorganisatie. Daarbij horen de tijd nemen om persoonlijke relaties op te bouwen, vragen waar anderen blij van worden, samen doelen vaststellen, informatie uitwisselen, laten weten wat ieder doet en terugkoppelen over gemaakte afspraken. Dit leidt tot lokaal en probleemgericht werken vanuit het idee om waakzaam en dienstbaar zijn.

### 2. Je verantwoordelijk kunnen voelen

Zeker in lokaal politiewerk kunnen mensen het verschil maken. Daarin zijn eigenschappen als aanvoelen, medemenselijkheid en improvisatievermogen doorslaggevend. Om te kunnen bijdragen aan 'de bedoeling' moet georganiseerd worden waar je met je directe collega's voor verantwoordelijk bent: voor welke veiligheid buiten, bijvoorbeeld voor welk gebied of welke problematiek. Verder moet de basis op orde zijn: je moet veilig kunnen werken, herkenbare sociale verbanden hebben en leidinggevend hebben die steun geven in moeilijke tijden. De leidinggevend moeten begrijpen dat er lastige beslissingen worden genomen die soms tot verkeerde uitkomsten leiden. Het resultaat is betrokken mensen die zich verantwoordelijk voelen voor goed politiewerk. Veel teams nemen, op basis van dit organiseerprincipe, de stap naar zelforganisatie in kleine (geografisch of thematisch verbonden) subteams van 20-25 fte.

### 3. Goed politiewerk realiseren<sup>8</sup>

Het draait om het dagelijks professionele werk, al dan niet op straat, waar de resultaten moeten worden geboekt. Wat betekent professionaliteit? Ruimte geven en nemen, waar nodig doorbreken van angst en hiërarchische cultuur. Maar ook elkaar aanspreken en problemen of ergernissen op tafel leggen, verantwoorden van activiteiten en reflecteren op de politiewaarden 'verbondheid, betrouwbaarheid, moed en integriteit'. Toegevoegde waarde bieden door gebruik te maken van nieuwe digitale mogelijkheden. Niet enkel vrijblijvend ervaringen delen maar de cirkel rondmaken.

### 4. Aanspreken van de verbeelding

Mensen zijn verhalende wezens en politiemensen in het bijzonder<sup>9</sup>. Om te blijven werken vanuit de bedoeling is het nodig om het verlangen te verwoorden en te laten beleven op een manier die aanspreekt<sup>10</sup>. Dat is wat anders dan harde feiten, rationele analyses en professionele inzichten. Het gaat ook om het aanspreken van de verbeelding van politiemensen en te komen tot een levend, geloofwaardig verhaal. Vernieuwend Werken is voor en door collega's die elkaar inspireren en nieuwe denkbeelden laten ontstaan.

### 5. Zelf experimenteren

Om de dynamiek in de omgeving te kunnen volgen, is het van belang om als team continu te blijven vernieuwen. Dat houdt in zelf experimenteren met nieuwe technologieën en aanpakken, al dan niet als pilot van landelijke ontwikkelingen. Daardoor kan in kleine stappen Vernieuwend Werken worden vormgegeven en kunnen blijvend betere resultaten buiten worden gerealiseerd.

## Geassisteerde zelforganisatie in teams vraagt een andere ondersteuning

Naarmate er meer teams met Vernieuwend Werken bezig zijn, ontstaat de noodzaak om na te denken over wat dit werken betekent voor de rest van de organisatie, de directies, de staven en de bedrijfsvoering.

Om houvast te bieden voor het beantwoorden van deze vragen zijn, door de auteurs van dit artikel, vijf aanvullende organiseerprincipes geformuleerd.

#### 1. Ruimte maken voor teams

Om in wisselwerking met de omgeving de bedoeling van het werken invulling te geven, past modulair organiseren met geassisteerde zelforganisatie.

#### 2. Adequate bedrijfsvoering delen

Standaardiseren en in minder mate centraliseren en concentreren maken het mogelijk om effectief en efficiënt samen te werken<sup>11</sup>.



#### 3. Co-beslissen over zaken die teamoverstijgend zijn

Het gaat om 'beslissen met' in plaats van 'beslissen voor' en om het mobiliseren van de beschikbare kennis voor goede beslissingen<sup>12</sup>.

#### 4. Vermogen om op- en af- te schalen

Het werk wordt met bestaande teams georganiseerd tenzij dat niet meer mogelijk of handig is. Dan kan een nieuw team worden opgericht, een team worden afgebouwd of een samenwerkingsconstructie worden opgebouwd onder regie van één of meer teams.

#### 5. Wijze afspraken maken

Rustiger en reflectiever te werk gaan met regels en kaders. En daarnaast de afspraken aantrekkelijk en toegankelijk presenteren.

Met het toepassen van deze organiseerprincipes kan een organisatie ontstaan van vakmensen die met plezier en al netwerkend werken aan veiligheid, en zich ondersteund voelen door een adequate bedrijfsvoering en betekenisvolle afspraken.

<sup>7</sup>Louis Cauffman, Simpel. Over progressiegericht werken.

<sup>8</sup>De term goed politiewerk refereert naar het werk van Jan Nap o.a. over rijker verantwoorden.

<sup>9</sup>Merlijn van Hulst, Politie verhalen, een etnografie van een belangrijk aspect van politieculturen.

<sup>10</sup>Gabriël van den Brink. Hoe wij beter over kennis kunnen nadenken.

<sup>11</sup>Hans Strikwerda, multidimensionele organisaties.

<sup>12</sup>Rijnlands beginsel, wie het weet mag het zeggen.

## Wat kunnen we leren van de politie

De eerste resultaten van teams die Vernieuwend Werken zijn bemoedigend. De resultaten buiten zijn merkbaar beter, het werkplezier door verhoogd collectief eigenaarschap is hoger en er lijken zelfs kostenbesparingen te zijn gerealiseerd in de reductie van traditionele huisvesting en werkplekken. Echter, het vraagt wel doorzettingsvermogen, (veranderkundige) hulp en steun vanuit de omgeving. Het realiseren van deze sociale innovatie op een team vraagt om leidinggevendenden die beseffen dat het een marathon is en geen sprintje. En het besef dat meer faciliterend leidinggeven nodig is, met managers die de durf hebben om de huidige werkwijzen ter discussie te stellen. Aangezien de uitkomst onzeker is, helpt het om de eerste stappen voorspelbaar te maken. Ook enige hulp om de eerste verbeterinitiatieven te concretiseren helpt om de eerste kleine successen te boeken.

Ook kunnen we leren van de politie dat het goed bespreken en vaststellen van bovenstaande organiseerprincipes per team helpt. Ieder team maakt zijn eigen organiseerprincipes met zijn eigen taal. Maar de bovenstaande organiseerprincipes zijn passend en voldoende. Ze stimuleren tot dynamiek maar hebben ook stabiliserende elementen, passend bij een sociaal systeem.

Een mooie les is dat Vernieuwend Werken ook een andere manier van verantwoordelijk verdienen. Een manier van verantwoordelijk die meer recht doet aan de complexiteit van het werk dan de huidige vaak kwantitatieve wijze van verantwoordelijk over de resultaten. We noemen dit Rijkere Verantwoordelijk, een vorm van verantwoordelijk die beter past bij de beheersfilosofie van 'New Public Governance'. Elementen van deze manier van verantwoordelijk zijn onder andere; meerstemmigheid versus zelf vertellen over de bereikte resultaten, meer horizontaal verantwoordelijk naar de omgeving dan verticaal naar de baas, meer narratief, in dialoog met de omgeving en meer continu versus periodiek. Zowel binnen de politie als binnen zorginstanties wordt momenteel uitgebreid geëxperimenteerd met rijkere vormen van verantwoordelijk. Een boeiende zoektocht.

## Tot slot

We begonnen dit artikel met de oproep om de veiligheidsorganisaties op de schop te nemen, om de wijze waarop veiligheidsorganisaties georganiseerd zijn aan te passen aan de eisen van de steeds sneller veranderende samenleving. De zoektocht naar wendbaarheid is breed waarneembaar bij vele organisaties maar nog maar beperkt binnen het veiligheidsdomein. Wij duiden deze zoektocht als een evolutie van organiseerprincipes. De politie is nieuwe organiseerprincipes aan het uitproberen en daar valt van te leren. Dit artikel is te kort om recht te doen aan de diepgang van de organisatieontwikkeling binnen de politie. Echter, deze korte inktijk leert dat het geen hogere wiskunde is en dat het vooral deugd doet, bijdraagt aan meer veiligheid buiten, meer welzijn binnen de organisatie en een efficiënte

bedrijfsvoering. We hopen dat deze inktijk als een uitnodiging wordt ervaren om zelf aan de slag te gaan met de stappen van Vernieuwend Werken. Hoe kan jouw organisatie meer werken vanuit de bedoeling, beter aansluiten bij de veranderende buitenwereld en continu vernieuwen aan de binnenkant? Ons advies: begin klein en laat het viraal groeien.



## Over de auteurs

Drs. Erik Staffeleu is bedrijfskundige, principal consultant en Head of Transformation Program Management. Drs. Volken Timmerman is zelfstandig organisatie-adviseur. Beiden zijn als organisatie-adviseur en veranderkundige actief in het veiligheidsdomein. Vooral het begeleiden van transformaties en het realiseren van zichtbare veranderingen is hun specialiteit.



### Voor meer informatie kunt u contact opnemen met de auteurs via:

erik.staffeleu@cappgemini.com, [www.linkedin.com/in/erikstaffeleu](http://www.linkedin.com/in/erikstaffeleu) en [contact@volkentimmerman.nl](mailto:contact@volkentimmerman.nl),  
[www.linkedin.com/in/volken-timmerman-33854b](http://www.linkedin.com/in/volken-timmerman-33854b)

