

‘Werk samen met samenleving’

Politieacademie

Volgens Pieter-Jaap Aalbersberg, korpschef van de politie IJsselland, staat de Nederlandse politie voor de taak zich om te vormen tot een netwerkorganisatie. Nieuwe vormen van criminaliteit, een veranderende samenleving en een nieuwe generatie medewerkers nopen daartoe.

Pieter-Jaap Aalbersberg

Pieter-Jaap Aalbersberg is portefeuillehouder ‘personeel’ in de Raad van Hoofdcommissarissen, korpschef van de regio IJsselland, en lid van het programmacollege van het lectoraat Criminaliteitsbeheersing & Recherche-kunde aan de Politieacademie.

De politie is er historisch gezien niet goed in, geeft hij toe. Maatschappelijke veranderingen duiden er tijdig op inspelen. In de jaren zestig bijvoorbeeld liep ze ver achter de maatschappelijke metamorfose aan.

Aalbersberg wil niet dat de geschiedenis zich herhaalt. Er lijkt zich andermaal zo’n maatschappelijke kentering af te spelen, die naar de postindustriële samenleving, het informatietijdperk. De politie staat voor essentiële vragen over haar taak en rol om ‘aan de voorkant van de veranderingen te zitten’, stelt Aalbersberg.

‘Periodes van transitie leveren altijd spanningen in de maatschappij op. We moeten ons moreel leiderschap behouden, en ons daarnaast afvragen hoe we de burgers beschermen in een tijd waarin het grootste deel van de vermogenscriminaliteit virtueel zal zijn en zich weinig van staatsgrenzen aantrekt. We zullen naar een netwerkorganisatie toe moeten en veel meer samen met anderen doen. Internationaal, met het maatschappelijk middenveld, het bedrijfsleven en nadrukkelijk ook met de Nederlandse burgers. We moeten ze niet zozeer meer als getuige zien, maar als participant.’

Hoe kunt u dat laatste doen?

‘Door burgers beter op de hoogte houden. Als je bij de Wehkamp iets bestelt, kun je precies zien waar je aankoopt. Bij de politie kun je niet volgen waar je aangifte ligt. Daarnaast moeten we mensen de kans bieden mee te doen. Neem het onderwerp bedreigingen. We steken daar veel tijd en geld in, vooral gericht op fysieke bedreigingen: als iemand een ander op straat uitscheldt. Dat terwijl veel bedreigingen via sociale netwerken virtueel worden geuit. Daar hebben we geen zicht op. Je zou de jongeren die de sites volgen kunnen vragen of ze ons willen informeren over serieuze bedreigen. Niet als spion, maar als verlengstuk van de politie: alerter en als ze iets zien, tegen een onkostenvergoeding. Dat kan ook op andere terreinen. Waarom zou een gespecialiseerde accountant niet twee dagen per maand voor de politie willen werken?’

Dat betekent een fundamenteel andere manier van werken en organiseren.

‘Zeker. We zullen voor een deel toe moeten naar een nieuwe werkwijze. Nu is de opsporing nog erg gesloten ingericht.

Een team krijgt een zaak, doet onderzoek, vangt de boef en hangt het vlaggetje uit: we hebben hem gevangen. Vaak zijn het vaste teams die duidelijk hiërarchisch worden geleid. De informatiesystemen zijn vooral gericht op beheersing. Als je in netwerken werkt, interactie zoekt met de maatschappij, speelt hiërarchie een veel mindere rol. Mensen kunnen ook met verschillende zaken tegelijk bezig zijn en daartussen schakelen. Daar heb je professionals voor nodig die aan zelfsturing doen en zich blijven ontwikkelen.’

Wie zijn dat dan?

‘De generatie die nu binnenkomt bij de politie. Die jongeren, nu nog beneden de 25 jaar. Ze zijn meer op samenwerking gericht, op feedback, zijn resultaatgericht en gewend te opereren in netwerken met relatief grote autonomie. Allemaal zaken waar de politie niet om bekend staat. We zullen moeten verplaten om bij hen aan te sluiten, dat is de grootste opdracht. Een rechercheonderzoek telt soms wel zeven hiërarchische lagen, daar kan een groot deel tussen uit. Daarbij moeten we meer gaan richten op de output, het resultaat, in plaats van op de throughput, het proces. We moeten meer vrijheid geven aan mensen en hun kwaliteiten.’

Hoe wordt dat in de praktijk geleid?

‘Nou, er is een nieuw soort leiderschap nodig dat dit ondersteunt. Voor leidinggevend zijn twee sturingsvragen van belang: hoe ontwikkel jij je? Wat is je bijdrage aan het resultaat? Je controleert minder op de stappen die iemand neemt, maar meer op wat het oplevert. We zullen ook nieuwe leiders snel moeten opleiden. Bekwame jeugdige leidinggevendenden zouden versneld op tactische en later ook strategische posities dienen te belanden, om daar als verandermanagers hun bijdrage te kunnen leveren. Dat vraagt veel, want je kunt die mensen niet zomaar in de organisatie brengen. We moeten heel helder hebben wat hun rol precies moet zijn.’

Hoe krijgt u de mensen mee die al heel wat jaren op de vertrouwde manier werken?

‘Allereerst, het bestaande politiebureau heeft uiteraard ook enorm veel kwaliteit in huis en we moeten die vooral behouden. Veel opsporing zal op de vertrouwde wijze gebeuren. De opgave is het om te zorgen dat beide capaciteiten, van de



“*Waarom zou een gespecialiseerde accountant niet twee dagen per maand voor de politie willen werken*”

nieuwe rechercheurs en van de ervaren rotten, zich versterken. Daarbij zal de bekende relatie meester-gezel wel veranderen. In de politie is het zo dat wie de meeste blauwe broeken heeft versleten, de meesterrol vervult. Dat moeten we loslaten. Afhankelijk van wat de situatie vraagt zal de meest deskundige de leiding nemen. Bij nieuwe technologie bijvoorbeeld, de jongere, in een crisissituatie de ervaren politieman. Dat wisselt. We moeten ook in functiesysteem meer gaan kijken welke rollen mensen spelen, in plaats van de focus op functies.’

Hoe gaat u dat nieuwe werken onderbrengen in de organisatie?

De werkgeversvisie van de Raad van Hoofdcommissarissen gaat voor de komende drie jaar uit van een aantal hoofd-items binnen de politie: kennisontwikkeling, samenwerking, en flexibiliteit en innovatie. Om dat in de politie in te brengen zijn er een paar essentiële instrumenten. Naast leiderschap en samenhang in je sturing, is het onderwijs het belangrijkste waarmee je beïnvloedt. Dat moet op alle

niveaus van opleiding gebeuren, niet alleen hbo of academisch, maar ook zeker mbo. Ik denk dat we daarbij op maat, individueel gericht onderwijs moeten aanbieden. Opleiden is daarbij niet een eenmalig iets, omdat je werkt met politiemedewerkers die zich blijven ontwikkelen, vernieuwen. Hun innovatiekracht dient scherp te worden gehouden. Dat vraagt om meer dan een onderwijsfabriek. Daar ligt een enorme opdracht voor de Politieacademie, wat we in het verleden misschien niet altijd met elkaar hebben onderkend. Studenten moeten worden voorbereid op hun functioneren in andere verbanden.’

Wat is de rol van kennis hierbij?

‘Een belangrijke. De ervaringen met het nieuwe werken, kennis die we opdoen, moet bruikbaar zijn voor de gehele organisatie. Bovendien zouden we meer kennis van buiten kunnen halen. De gespecialiseerd accountant kan ons nog heel wat leren. Omgekeerd kun je ook denken: misschien moeten we een open universiteit opzetten waar een accountant een opleiding van de politie kan volgen om ons van dienst te zijn? Op maat ondersteunen van de diverse geleidingen is enorm belangrijk. Dat zie je ook in het functiehuis dat we ontwerpen.’

Hoe lang zal de politie nodig hebben om zo’n enorme omslag te maken?

‘Voor het programma ‘Versterking opsporing en vervolging’ wordt al veel gedaan. In vier korpsen zijn er ‘teams van de toekomst’ opgestart, pilots om de kijken hoe we het netwerkrechercheren kunnen gaan invoeren. Van daaruit willen we leren, en de transformatie van de Nederlandse politie verder over de organisatie verspreiden.’ <<