

Onderdeel van het landelijk management development-beleid voor de politie is het opstellen van functieprofielen.

## ROTTERDAMSE VOORZET FUNCTIEPROFIELEN

Voor het korps Rotterdam-Rijnmond heeft Van der Zwan Consultants onlangs een concept bedrijfsplan afgescheiden. Daarin is het volgende overzicht van competenties voor de verschillende functieniveaus terug te vinden.

	<i>Strategisch management</i>	<i>Operationeel management</i>	<i>Uitvoerend niveau</i>
<i>Sociale kracht</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integriteit</li><li>• Sensitiviteit</li><li>• Verantwoordelijkheid</li><li>• Communicatie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integriteit</li><li>• Zorg voor medewerkers</li><li>• Professionele houding</li><li>• Communicatie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integriteit</li><li>• Relationale vaardigheden</li><li>• Professionele houding</li><li>• Communicatie</li></ul>
<i>Denkkracht</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visie</li><li>• Systeemdenken</li><li>• Besluitvaardigheid</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visie</li><li>• Overzicht</li><li>• Creativiteit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inzicht</li><li>• Kennis</li><li>• Creativiteit</li></ul>
<i>Daadkracht</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leiding geven</li><li>• Realiseren</li><li>• Ondernemen</li><li>• Initiëren</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leiding geven</li><li>• Resultaten</li><li>• Ondernemen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zelfstandigheid</li><li>• Resultaten</li><li>• Flexibiliteit</li><li>• Coachen</li></ul>

**Korpsbeheerder A. Peper over politiemangement:**

**VERMAATSCHAPPELIJKING** ↙  
**VRAAGT**  
*andere*  
**VAARDIGHEDEN**

### **Je zou kunnen zeggen: management development staat bij de politie in de kinderschoenen.**

Peper: 'De politie staat pas aan de vooravond van een *systematische* screening van de kwaliteit van de organisatie. Begrijpelijk, omdat de politie van huis uit een sterk hiërarchische inslag heeft en dan heb je geen management-problemen: er wordt gedaan wat je opdraagt. De vermaatschappelijking van de politie heeft daar de laatste twee decennia verandering in gebracht. De korpsen hebben zich aangepast aan de turbulente ontwikkelingen in de samenleving. Op straat is dat aardig gelukt: wijkteams functioneren goed, grootschalige acties verlopen soepel. Dat is de buitenkant van het verhaal. Binnen de organisatie zijn rangen en standen in de beleving van veel betrokkenen wat weggepoetst. Ik mis nu wel eens de baas. Oude hiërarchieke patronen zijn nog niet voldoende vervangen door een adequate managementstijl, waarin men helderheid en verantwoordelijkheid op een eigentijdse manier invult.'

### **Er is reden tot bezinning op het politiemangement. Politie mensen zijn vooral doeners, de strategische kanten zijn onvoldoende ontwikkeld.**

Peper: 'De aarzeling van het politie-management komt voort uit onzekerheid. Na de vorming van de regiokorpsen wordt van leidinggevendens steeds meer gevraagd. Zij hebben buiten en binnen de korpsen met veel factoren te maken. Ik maak mij zorgen dat er een grótere mate van onzekerheid bij leidinggevendens is, dan op de lange duur gezond is voor de politie. Vooral in de grotere eenheden is dit aansturingprobleem groter dan men wil erkennen. Dat heeft te maken met de gesloten politiecultuur, waarin men betrekkelijk wars is van buitenstaanders. Vandaar de betrekkelijke nouveauté van een bedrijfseconoom in de Rotterdamse korpsleiding. Ik vind het opnemen van buitenstaanders in de korpsleiding bespreekbaar, tot op het hoogste niveau van de korpschef toe. Ik ben het niet eens met de doctrine dat elke topmanager alles moet weten van het politiewerk. Je kunt niet overal verstand van hebben, de hoofdtaak voor het strategisch topmanagement is de organisatie goed aan te sturen.'

### **De beste kans daarvoor biedt het sturen op prestaties, het werken met outputnormen.**

Peper: 'Het is heel belangrijk dat de korpsleiding scherp voor ogen heeft waarop zij de organisatie wil afrekenen. Anders mag je niet verwachten dat men op straat dat doet, wat de top bedenkt. Je ziet dat politiemensen gemotiveerd worden door het stellen van duidelijke doelen. Het helpt om helder af te spreken de overlast en criminaliteit met een bepaald percentage terug te dringen. Het objectiveren van prestaties roept geen weerstand op, integendeel. Dat is bij territoriale eenheden net zo goed het geval als bij een roof-

coördinatieteam. Maar de oriëntatie op zo'n manier van werken is bij het operationele management, dus het middenniveau in de korpsen, nog onvoldoende aanwezig. Zonder misverstanden te wekken over de aard van de politie-organisatie wil ik toch eens wijzen op het militaire apparaat. Zonder de hogere krijgsschool word je in het leger geen opperofficier. Aan de KMA heeft zo iemand een steviger opleiding genoten dan de districtschef of de leider van een basiseenheid van een politiekorps.'

### **Voor het politie-onderwijs is over de hele linie een enorme niveauverhoging nodig.**

Peper: 'De politie-academie moet op een hoger, academisch niveau worden gebracht. Daarna dient de academie goede, functiegerichte

trainingen voor de eerste stappen in de loopbaan te bieden.

Want voor het operationeel management is het politie-specifieke wel wezenlijk. Daar wil ik geen misverstand over laten bestaan. Ik geloof niet dat je voor dit niveau tegen mensen kunt zeggen: als je bij de politie hogerop wilt, ga dan bedrijfskunde of sociologie doen.'

Peper haakt hiermee in op het voornemen van minister Dijkstal om nieuwe kwaliteitseisen te stellen aan alle leidinggevendens bij de politie en in dat verband ook het hoger politie-onderwijs te herstructureren.

Richtinggevend daarvoor zijn op te stellen functieprofielen, die duidelijk maken welke capaciteiten (kennis, vaardigheden en houding) en kwalificaties noodzakelijk zijn om bepaalde functies met succes te kunnen vervullen. Voor cruciale topfuncties zal een speciale leergang strategisch management worden ontwikkeld. Op termijn is die slechts toegankelijk voor degenen die met succes een academische of vergelijkbare opleiding hebben voltooid.

### **Loop je met de bemoeienis van het departement niet het risico, dat de korpsbeheerder niet meer kan lezen en schrijven met zijn korpsleiding?**

Peper: 'Daar ben ik niet zo bang voor. Ik vind de insteek van Binnenlandse Zaken juist een verademing, daar heb ik geen enkel probleem mee. Ik ga er niet vanuit dat de minister zegt: hier is een kandidaat, die heb je maar te nemen. Departementale coördinatie van het MD-beleid zou zelfs een stimulans kunnen zijn om eens iemand van buiten de politie in de korpsleiding op te nemen. Want hoe dan ook zul je voor zo'n functie een beetje verliefdheid tot de publieke zaak moeten hebben.

Binnenlandse Zaken heeft meer zicht op kandidaten bij andere sectoren van de overheid. Ik zie politiemangers niet direct uit het bedrijfsleven komen. Maar ik juich het wel toe als interne kandidaten voor strategische managementfuncties eens een MBA-opleiding volgen of een tijd aan job-rotation doen met het bedrijfsleven.

## **KB-benoeming handvat MD-beleid**

In zijn circulaire over landelijk management development (LMD) voor het topkader van de politiekorpsen wijst minister Dijkstal op de bepaling in de Politiewet, dat dit topkader bij Koninklijk Besluit (KB) benoemd wordt.

Deze bevoegdheid van de politieminsters beschouwt hij als een belangrijk instrument voor zijn verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de Nederlandse politie en het niveau van politiezorg. Landelijk MD-beleid voor het niveau van het strategisch management is daar een wezenlijk onderdeel van. Dit beleid en regionale initiatieven voor loopbaanbeleid voor het tactisch management moeten op elkaar aansluiten. Functieprofielen zullen daarvoor een wezenlijk instrument zijn.

### **Doelgroep landelijk MD-beleid**

Het LMD-beleid betreft in beginsel leden van de korpsleiding (schaal 14 of hoger) en andere politiefunctarissen (schaal 15 of hoger), die geschikt worden geacht voor topfuncties bij de Nederlandse politie. Vooralsnog gaat het om zo'n 175 politiefunctarissen.

De coördinator LMD van het ministerie van BiZa houdt een bestand bij van functionarissen die op korte termijn in aanmerking kunnen komen voor een topfunctie en een bestand van potentiële opvolgers. Zij worden voorgedragen of kunnen zichzelf aanmelden. De beoordeling geschiedt door de coördinator LMD.