

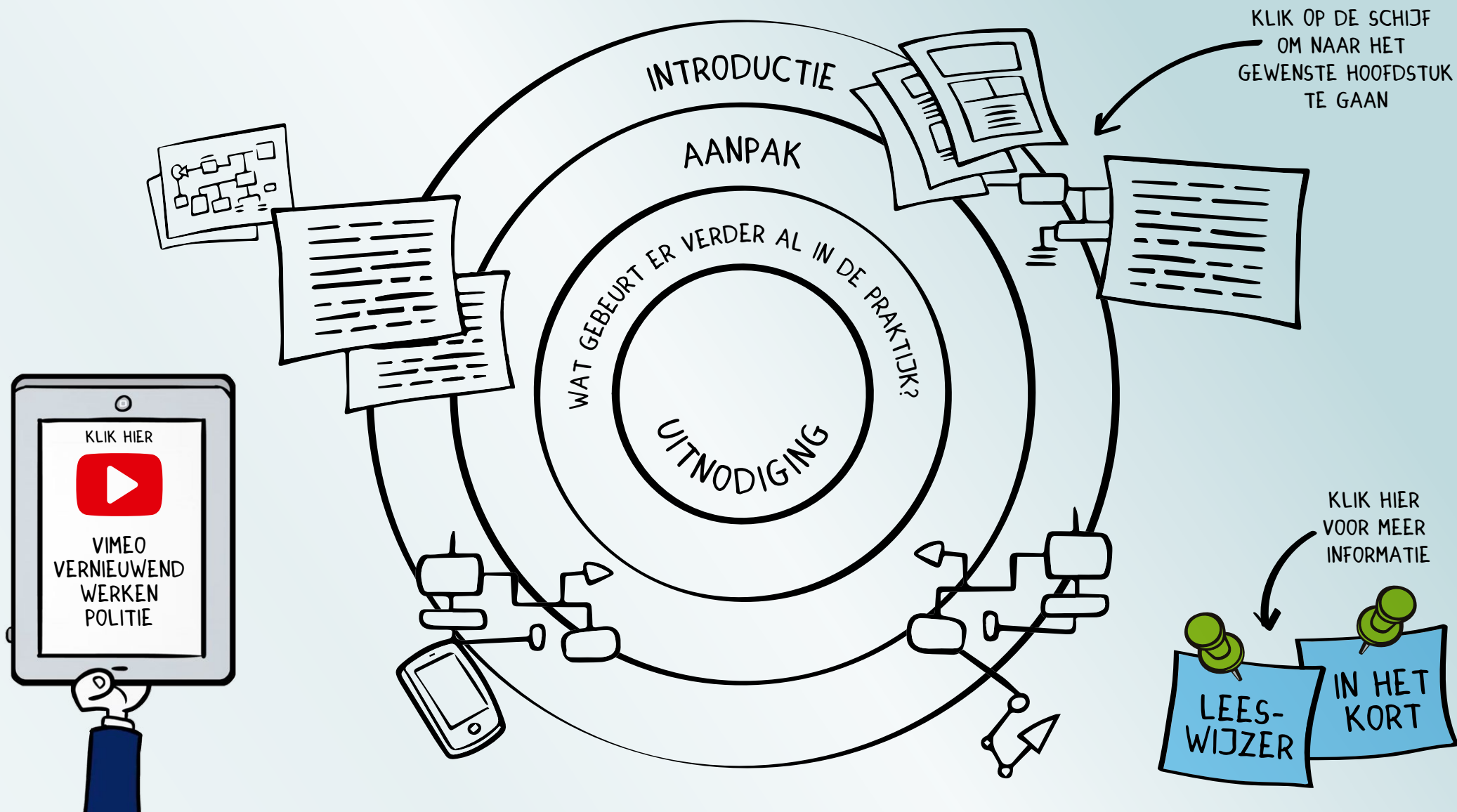
Handreiking Vernieuwend Werken

Programma Administratieve Lastenverlichting (ALV)

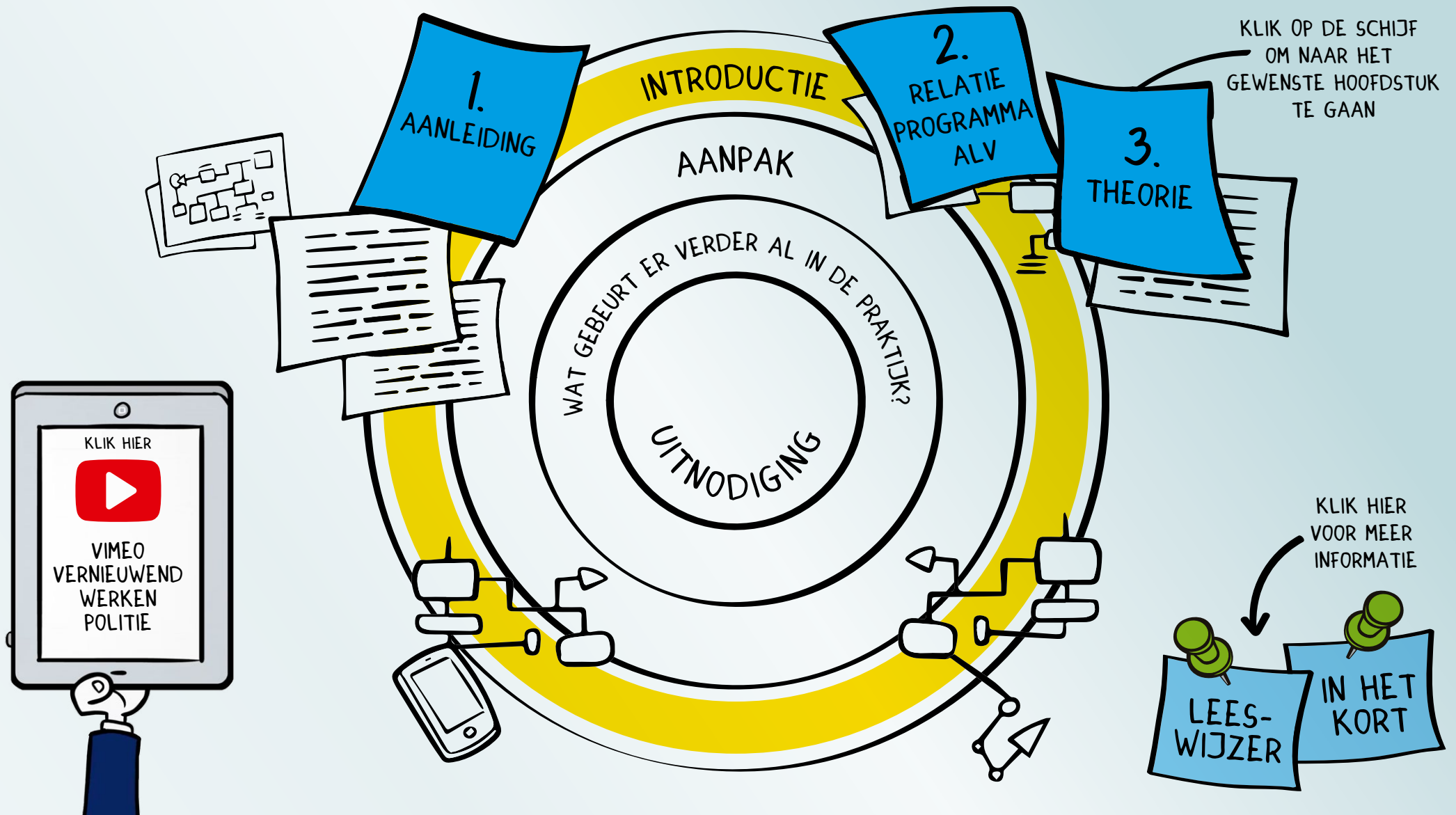
[Klikbare PDF](#)

« waakzaam en dienstbaar »

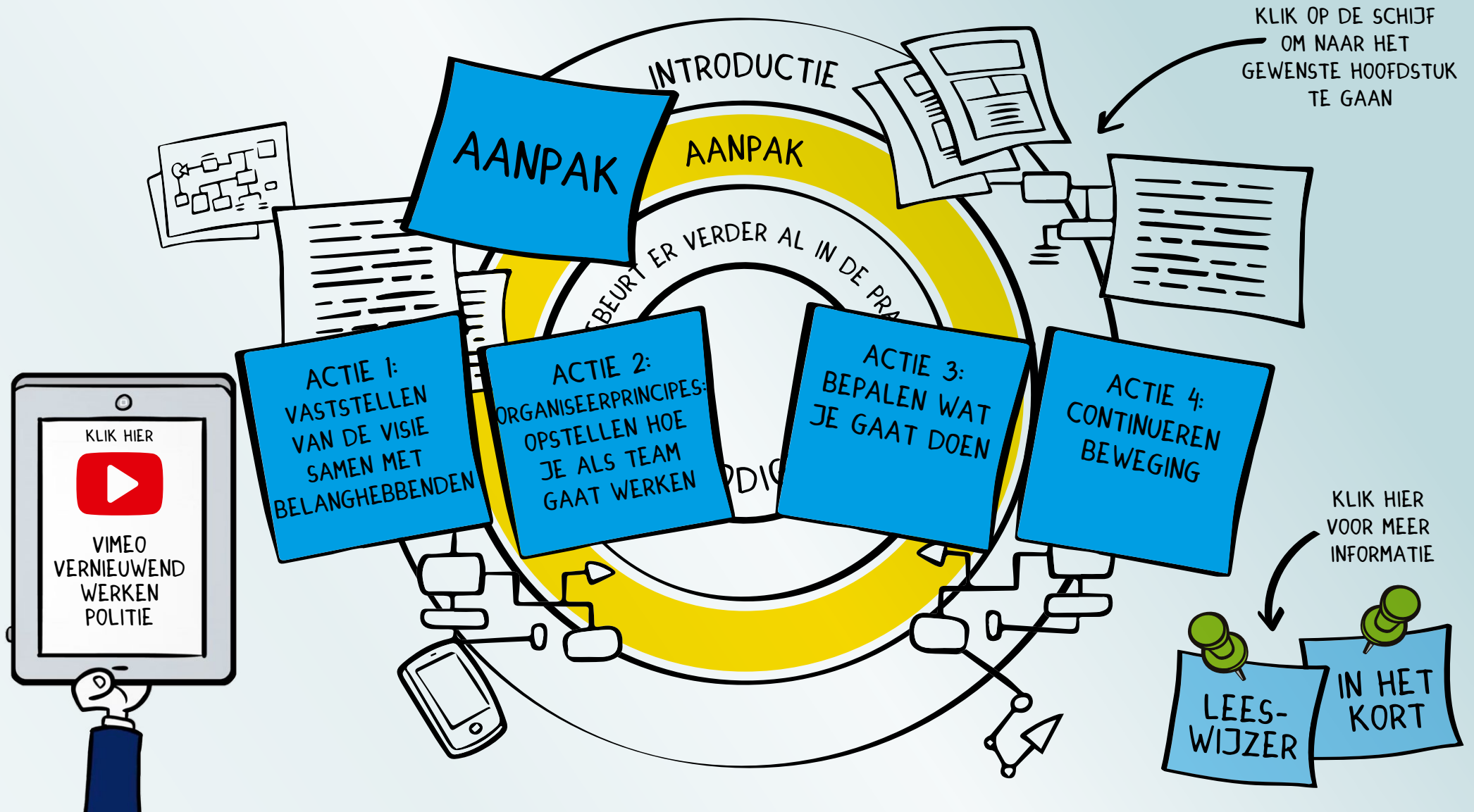
Inhoudsopgave



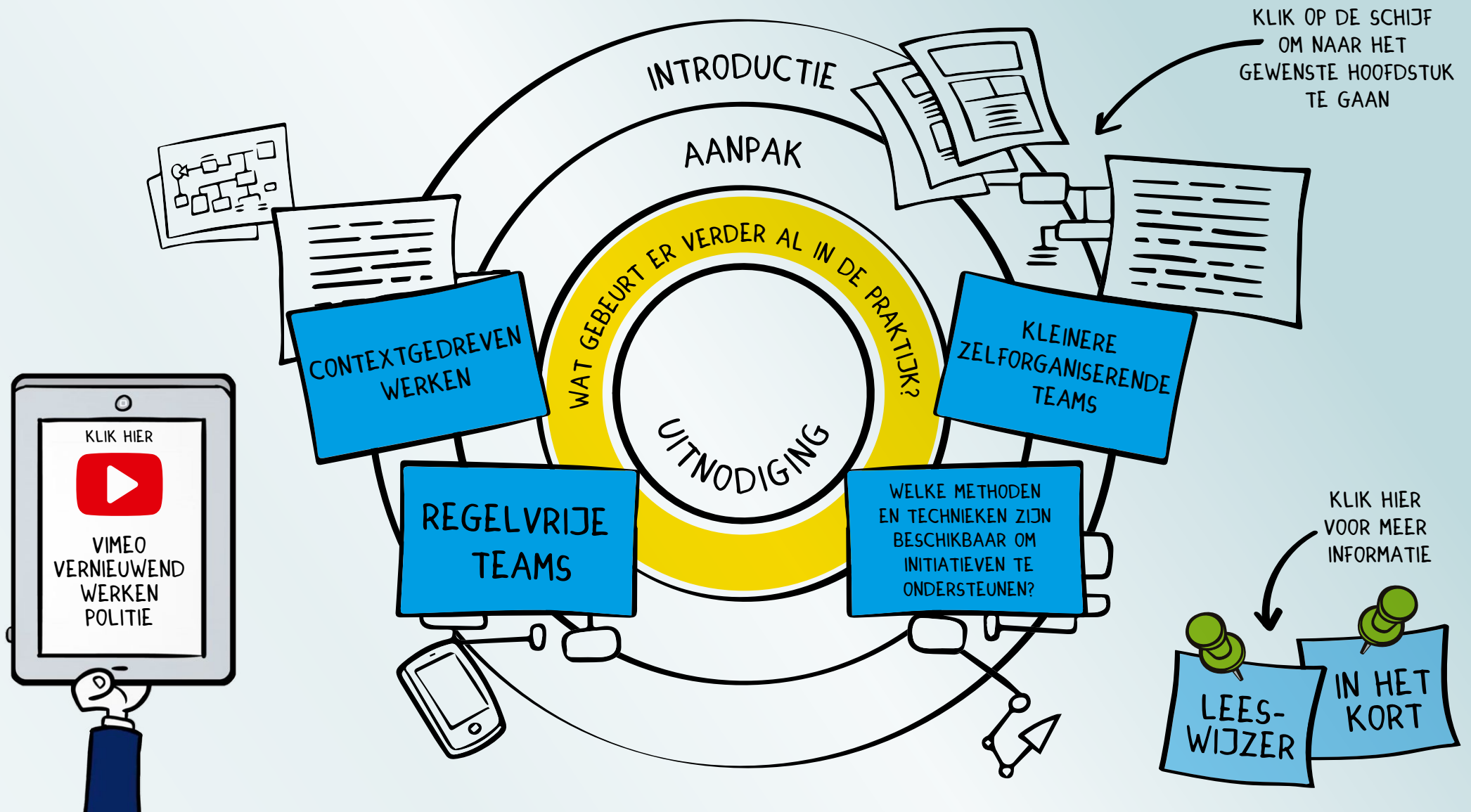
Inhoudsopgave



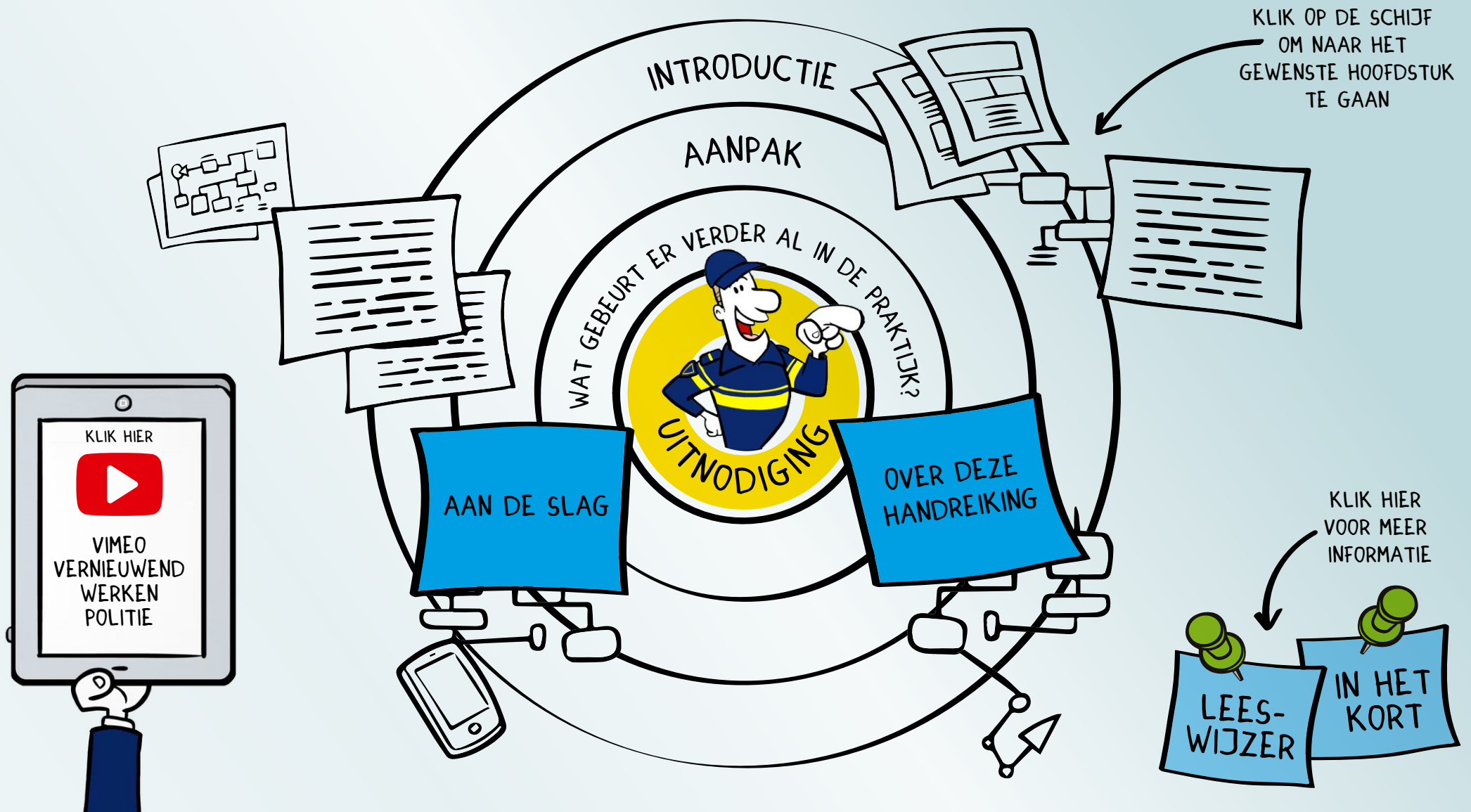
Inhoudsopgave



Inhoudsopgave



Inhoudsopgave



Aanleiding Vernieuwend Werken

Introductie

De samenleving verandert in hoog tempo door digitalisering. Hierdoor verandert ons werk, de relatie en onze manier van samenwerken met burgers, ketenpartners, bestuurders. Dit brengt complexiteit in onze organisatie en vergroot de spanning tussen beheersing en flexibiliteit.

Met de verschuiving van een decentrale naar een centrale organisatie door de vorming van de Nationale Politie staan we voor een grote uitdaging. Waar we voor op moeten passen is een steeds groter wordende wereld van modellen, procedures, projectplannen, dashboards en andere 'bureaucratische systemen'. De systemen die ons houvast zouden moeten bieden in onze complexe omgeving lijken de wereld en het werk soms juist complexer te maken.

Met Vernieuwend Werken willen we dit doorbreken. We willen als politieprofessionals vooral bezig zijn met het 'waarom' van ons bestaan: het vergroten van de veiligheid buiten. Met Vernieuwend Werken willen we minder focus op systemen en ons meer richten op de bedoeling van de organisatie: het vergroten van de veiligheid buiten samen met de betrokkenen om ons heen zoals burgers, bestuurders en ketenpartners.

➤ [Lees hier het verhaal van Bas Goedejohan](#)

➤ [#Verdraaide organisaties](#)

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)



➤ [Animatie Vernieuwend Werken Politie](#)

Nieuwe organiseervormen zijn in opkomst

Deze manier van werken sluit aan bij nieuwe organiseervormen, zoals zelforganisatie, agile of rijnlants organiseren. Enkele voorbeelden van succesvolle organisaties die nieuwe vormen van werken ontwikkeld hebben zijn: thuiszorgorganisatie [Buurtzorg](#), [Belgische Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid](#), telecomprovider [Voys](#), muziekstreamingdienst [Spotify](#).



#digitalisering
#complexiteit
#bureaucratischesystemen
#terugnaarbedoeling



Relatie Programma ALV en Vernieuwend Werken

Introductie

De politie heeft bij de vorming van één korps cultuurambities geformuleerd, waarvan er twee essentieel zijn in de aanpak van administratieve lastenverlichting:

- medewerkers moeten meer professionele ruimte krijgen en nemen en
- de sturing en coördinatie moet meer plaatsvinden vanuit vertrouwen in de medewerker.

De professionele ruimte wordt (onder andere) hersteld door overbodige administratieve belemmeringen op te ruimen en door te werken vanuit georganiseerd vertrouwen in plaats van een verantwoordingscultuur. Het Programma Administratieve lastenverlichting geeft door (gedrags)beïnvloeding en concrete maatregelen mede vorm aan het stimuleren van professionele ruimte en sturen op basis van vertrouwen, met als gewenst effect dat de administratieve lastendruk merkbaar afneemt en politiewerk beter en zinvoller wordt.

Het Programma ALV investeert daarom ook in lokale initiatieven die 'professionele ruimte' en 'sturen op en met vertrouwen' operationaliseren in de praktijk. Voorbeelden hiervan zijn diverse teams vernieuwend werken (zoals Meierij, Amsterdam Nieuw West Noord, Krimpenerwaard, Zevenaar), diverse communities, contextgedreven teams en de Hark Voorbij. Bij Vernieuwend Werken staat centraal dat

verbetering van het werk meer gebeurt van onderaf op individueel en teamniveau dan vanuit de (top) leiding en ondersteuning. De Stuurgroep ALV beschouwt de Vernieuwend Werken als het fundament voor een korps met minder bureaucratische organisatie op langere termijn. Dat betekent nog niet dat deze initiatieven al gemeengoed zijn in het korps.



#professioneleruimte
#vertrouwen
#minderbureaucratie

Het is nodig om het fundament onder professionele ruimte en sturen op en met vertrouwen en in het verlengde daarvan het streven naar minder bureaucratie en administratieve lasten te blijven voeden en faciliteren. Het verder brengen en verbreden van Vernieuwend Werken zoals toegepast in de Meierij is één van de activiteiten om dit in praktijk te doen.

“Mijn mening doet er nu écht toe en ik merk dat me dat extra motiveert”

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Introductie

4/30



Theorie

Introductie

Terug naar de bedoeling

De politieorganisatie wordt steeds complexer en het is steeds lastiger om 'even iets te regelen'. Dit probleem speelt niet alleen bij de politie, maar ook bij veel andere organisaties. Er wordt bijvoorbeeld heel hard gewerkt aan het formuleren van beleid op alle terreinen, het in kaart brengen van de processen, het opstellen van procedures, protocollen en werkinstructies. Verder is iedereen druk bezig met het helder beschrijven van functieprofielen en de daarbij behorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Er wordt een dashboard ingericht, men is bezig met de P&C-cyclus, werkt aan kennismanagement, capaciteitsmanagement, projectmanagement, kwaliteitsmanagement, projectportfoliomanagement et cetera. En naast het dagelijkse werk lopen er talloze projecten tegelijkertijd om antwoord te geven aan de veranderopdracht en recht te doen aan alles wat er nog meer moet gebeuren om de boel op orde te krijgen.

Het is een grote uitdaging om alles gemanaged te krijgen. Te meer omdat wanneer het ontwerp klaar is – wanneer als het ware de puzzel op een slimme manier is gelegd – de echte uitdaging nog moet beginnen. Het is dan nog een ware kunst van overtuiging, verleiding en macht om het ontwerp ook daadwerkelijk tussen de oren te krijgen – te 'implementeren' of 'uit te rollen', zodat iedereen bekend is met de geldende afspraken en zich daar ook aan gaat houden.

Een flinke klus, met één wenkend perspectief: als de puzzel gelegd is én de mensen in de organisatie zich aan de afspraken gaan houden, dan maakt de organisatie waar waarvoor ze is opgericht: de bedoeling van de organisatie.¹ Een gevaar zoals beschreven in het bovenstaande is dat we als organisatie verzanden in allerlei randzaken en systemen waardoor we uit het oog verliezen waarvoor we opgericht zijn, het handhaven van de veiligheid. Wouter Hart beschrijft dit in zijn boek *Verdraaide Organisaties* als het denken vanuit een systeemwereld in plaats van de bedoeling.



[Klik om te vergroten](#)

[Wouter Hart - Verdraaide organisaties](#)

Nieuwe(re) vormen van organiseren

Ook andere auteurs schrijven over de perverse effecten van teveel bureaucratie en de beweging die waarneembaar is dat veel organisaties zoeken naar nieuwe(re) vormen van organiseren. Enkele aanraders zijn Wouter Hart (*Verdraaide Organisaties*), Paul Verbugt (*Minimal Management*), Pierre van Amelsvoort (*Het Nieuwe Organiseren*) en Mathieu Weggeman (*Het Rijnland Boekje*).

Professionele ruimte

De professionele ruimte van politieprofessionals moet versterkt worden, zo is één van de ambities van de Politie. Maar hoe? Wat helpt, wat niet? De manier waarop een team is ingericht speelt een grote rol bij de ruimte die politieprofessionals nemen. Hierbij spelen vooral het hebben van een echte teamtaak, wisselend belonen, uitdagende teamnormen en autoriteit over ondersteunende taken een zeer belangrijke rol.

[Lees verder](#)

#professioneleruimte
#bedoeling

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Introductie

5/30



¹⁾ Wouter Hart,
<http://verdraaideorganisaties.nl/introductie/samenvatting/>

Theorie

Introductie

Verdieping – professionele ruimte

De professionele ruimte van politieprofessionals moet versterkt worden, zo is één van de ambities van de Politie. Maar hoe? Wat helpt, wat niet?

Er zijn drie vormen van professionele ruimte: discretionaire ruimte, teamruimte en organisatieruimte. Binnen de politieorganisatie kennen we in grote mate discretionaire ruimte. Dit is de ruimte die de agent op straat heeft om zijn eigen keuzes te maken. Bij teamruimte ligt focus op het team als geheel in plaats van op het werk van individuen op straat. Teamruimte houdt in dat er projecten worden opgestart om de werkwijze van het team te verbeteren. Agenten hebben veel vrijheid bij het kiezen van een interventie. Gaan we vervolgens door naar de teamruimte en de organisatieruimte dan blijken deze binnen de politie onderbelicht. Een gesprek over professionele ruimte moet dus niet zozeer gevoerd worden over individuele professionaliteit, maar vanuit een focus op het team.

De manier waarop een team is ingericht speelt een grote rol bij de ruimte die politieprofessionals nemen. Hierbij spelen vooral het hebben van een echte teamtaak, wisselend belonen, uitdagende teamnormen en autoriteit over ondersteunende taken een zeer belangrijke rol.

Voor het ontwikkelen van echte teamtaken is het van belang om kleine groepen te creëren. Dit zorgt voor een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Doordat men elkaar

goed kent, veel samenwerkt en zich niet kan verschuilen binnen de groep wordt het teamgevoel versterkt en nemen medewerkers ruimte om problemen op te lossen. Beloning is belangrijk binnen politieteams. Politieprofessionals vinden het belangrijk dat ze gezien en gewaardeerd worden. Een onderdeel hiervan, feedback geven, draagt bij aan het verbeteren van de werkwijze en het delen van ervaring. Binnen politieteams is dit geen vanzelfsprekendheid waardoor er minder geleerd.

In een team waarin de algemene norm zo is dat deze uitdaagt tot creativiteit en verandering wordt meer ruimte genomen. Daarom is het stimuleren van het nemen van eigen initiatief erg belangrijk om medewerkers professionele ruimte te laten nemen.

Het geven van autoriteit over ondersteunende taken aan een team stimuleert het nemen van professionele ruimte. Doordat teams vanuit hun ervaring en expertise zaken als de planning en de werkverdeling kunnen organiseren, ontstaat er de ruimte voor innovatie.

Strak sturen leidt tot een afname in professionele ruimte. Als leidinggevende is het essentieel om hier een stimulerende en inspirerende werking in te hebben. Het laten merken dat je er vanuit gaat als leidinggevende dat medewerkers goed werk verrichten, zorgt ervoor dat medewerkers professionele ruimte nemen.

Een goede eerste stap richting meer professionele ruimte is het starten van een pilot. Dit creëert het bewustzijn onder medewerkers dat er professionele ruimte genomen kan worden.

[Onderzoek Professionele ruimte - Een kwestie van geven en nemen?](#)



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)



Leeswijzer

Introductie

Het document is opgebouwd in lagen; het is een zogeheten klikbare pdf. Op hoofdlijnen ziet het document er als volgt uit:

1. Aanleiding en achtergrond
2. Aanpak
 - Actie en de bedoeling van deze actie
 - Hulpmiddel: welke tools, modellen of middelen helpen je verder en
 - Voorbeeld: hoe is het in de Meierij gedaan en/of gegaan?
 - Lege templates
3. Wat gebeurt er verder in de praktijk?
4. Uitnodiging om aan de slag te gaan

Op verschillende plekken is het mogelijk om door te klikken, zodat je meer kunt verdiepen in een onderwerp. Vergelijkbaar met een Wikipediapagina is het dus mogelijk om bij meer interesse steeds verder door te klikken naar de details in een volgende laag.

“Waar hebben we die opco eigenlijk voor nodig, dat regelen we toch gewoon zelf”



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Introductie

7/30



Aanpak

Overzicht

Hier beschrijven we de procesaanpak die kan bijdragen aan het ontwikkelen van een eigen manier van Vernieuwend Werken. We doen dit door een aantal acties te beschrijven die essentieel zijn om verandering te realiseren. Het is echter geen blauwdruk. Ieder team kent zijn eigen dynamiek, context en vraagstukken. Het blijft dus zelf nadenken en de aanpak naar je hand zetten. Gebruik de elementen die in jouw ogen nuttig kunnen zijn, vergeet de delen die je niet relevant acht. In hoofdlijnen ziet de aanpak er als volgt uit:

➤ Actie 1: Vaststellen van de visie samen met belanghebbenden

Een belangrijke stap tot vernieuwing is het betrekken van alle belanghebbenden en het gezamenlijk vaststellen wat je wilt bereiken met elkaar. Te vaak gaan we van de kant en vergeten we waarom we het ook alweer deden. Breng eens alle belanghebbenden bij elkaar, bijvoorbeeld een groep burgers, bestuurders en ketenpartners, en stel vast wat de verwachtingen van elkaar zijn, bepaal waar je over een aantal jaar met elkaar wilt staan. Hoe kun je samen de veiligheid buiten vergroten? Daarnaast is het van belang om de voordelen (baten) goed in kaart te brengen: welke acties moeten we ondernemen om onze gezamenlijk opgestelde doelen te bereiken? Hierbij moeten we niet vergeten dat er al veel gebeurt in de onze organisatie. We kunnen veel kennis halen uit onze directe omgeving. Betrek bijvoorbeeld hulpstructuren zoals *"De Blauwe Plank"*, en/of teams in de omgeving [Wat gebeurt er verder al in de praktijk?](#)

[Hulpmiddel 1.1: Sterk gefaciliteerde bijeenkomst](#)
[Hulpmiddel 1.2: In kaart brengen van de doelen](#)

➤ Actie 2: Organiseerprincipes: opstellen hoe je als team gaat werken

Verandering wordt in gang gezet door je te gedragen naar de nieuwe gewenste situatie. Hoe gaan we ons organiseren als team? Wat gaan we anders doen? Bij een vernieuwende manier van werken passen nieuwe organiseerprincipes. We merken dat we steeds vaker vastlopen met principes van standaardisatie en centralisatie. Het is minder relevant om te beschrijven wat we gaan doen, maar juist hoe men het gaat doen. Meer toekomstbestendige principes zijn in onze ogen:

- Zorgen dat medewerkers zich verantwoordelijk kunnen voelen
- Samenwerken met burgers en andere partijen
- Experimenteren met nieuwe technologieën en oplossingen
- Reflecteren op wat goed politiewerk is

[Hulpmiddel 2.1: organiseerprincipes](#)

➤ Actie 3: Bepalen wat je gaat doen

Het is van belang om samen te bepalen wat je precies gaat doen, welke acties ga je ondernemen die passen bij de nieuwe manier van werken. Verder is het creëren van eigenaarschap erg belangrijk, bijvoorbeeld door medewerkers als "gangmakers" initiatieven te laten oppakken die zij belangrijk vinden. Om snel beweging te krijgen, is het van belang om te starten met

die initiatieven die in korte tijd veel impact hebben. Als dit bekend is, kan de route naar vernieuwing bepaald worden.

[Hulpmiddel 3.1: routeplanner](#)
[Hulpmiddel 3.2: Creëren van vertrouwen en zorgen voor een veilig klimaat](#)

➤ Actie 4: Continueren beweging

Het is maar al te vaak dat we iets opstarten binnen de politieorganisatie met volle energie, maar na verloop van tijd wordt deze energie minder en stoppen we er wat teleurgesteld weer mee. Toch hoeft het niet zo te gaan. Door voorwaardelijk erin te stappen, te werken met tijdelijke overeenstemmingen, regelmatig 'het net op te halen', laten zien wat werkt, successen te vieren, te accepteren dat zaken anders lopen en bewust te stoppen met wat niet werkt, kan de beweging wel gecontinueerd worden. Het is van belang om te blijven werken aan een nieuwe manier van organiseren.

[Hulpmiddel 4.1: Supportgroep & begeleidingsgroep](#)
[Hulpmiddel 4.2: Terug- en vooruitkijken](#)
[Hulpmiddel 4.3: Coaching](#)
[Hulpmiddel 4.4: Regelmatig rijker verantwoord](#)
[Hulpmiddel 4.5: Balans creativiteit versus structuur](#)

[Lees verder](#)

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

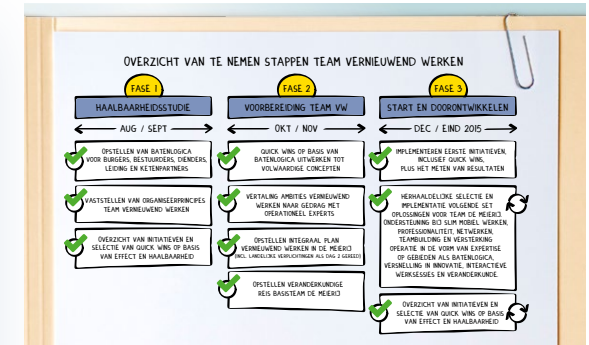


Aanpak

Voorbeeld aanpak Meierij

De aanpak binnen het basisteam van de Meierij kent drie fasen. In de eerste fase werd een haalbaarheidsstudie uitgevoerd. Niet een theoretische toets maar het creëren van een haalbaar scenario voor het team. Samen met belanghebbenden: burgers, bestuurders, dienders, leiding en ketenpartners is bepaald welke doelen zij als team willen bereiken. Wat is in ieders ogen eigenlijk vernieuwend? Als we kijken naar het team in de toekomst, waar zou een ieder dan blij van worden? Deze doelen zijn verder uitgewerkt en geconcretiseerd in een zogenaamde batenlogica. Nadat we bepaald hadden wat de te bereiken doelen zijn hebben we met het team bepaald hoe we die gaan realiseren. Bij 'oud werken' horen de organiseerprincipes die nog stammen uit de tijd van de industrialisatie zoals taakscheiding, standaardisatie en centralisatie. Maar welke organiseerprincipes horen bij Vernieuwend Werken? Met het team is vervolgens vastgesteld welke organiseerprincipes zij hanteren?

In fase 1 werd als laatste bepaald met welke initiatieven het team zou moeten starten om snel stappen te zetten in het Vernieuwend Werken, zogenaamde quick wins. Fase 2 bestond uit voorbereiden van het team op Vernieuwend Werken. Waarbij het uitwerken van de quick wins en een vertaling van de organiseerprincipes in gedrag voor de medewerkers centraal stonden. Een verdere belangrijke stap was het gezamenlijk opstellen van het transformatieritme en de veranderkundige reis die de Meierij zou gaan maken op weg naar Vernieuwend Werken. In de derde fase werd daadwerkelijk gestart met de nieuwe manier van werken. De quick wins en andere initiatieven werken opgestart. Verder werd op basis van de batenlogica gezocht naar nieuwe mogelijk oplossingen en initiatieven. En het transformatieritme werd in gang gezet met driemaandelijks terug- en vooruitkijksessies. In de onderstaande paragrafen zullen we verder ingaan op de hier beschreven aanpak.



[Klik om te vergroten](#)

Geleerde lessen in de Meierij

[Klik hier om alle geleerde lessen te lezen](#)

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

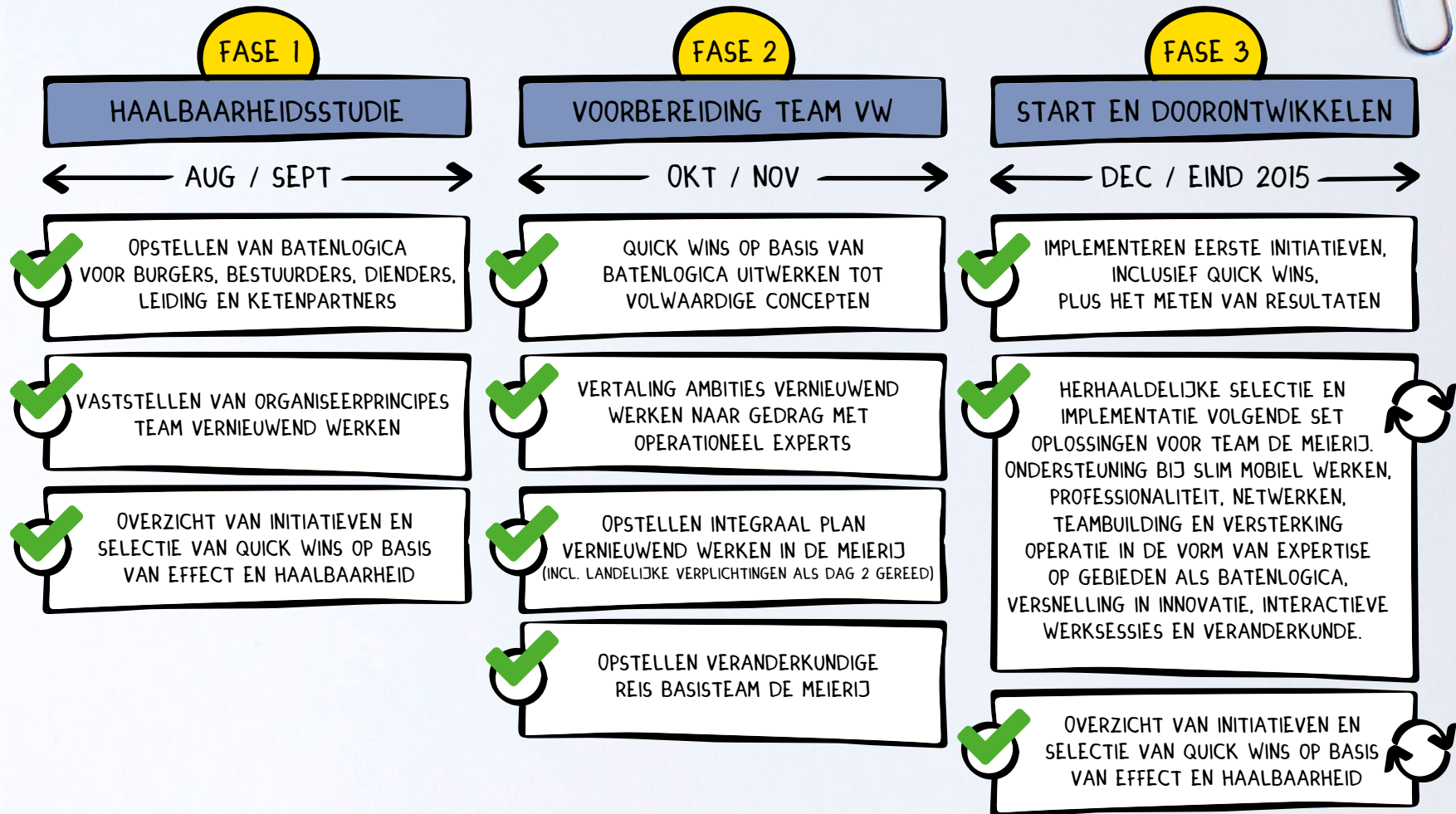
Handreiking Vernieuwend Werken

Aanpak

9/30



OVERZICHT VAN TE NEMEN STAPPEN TEAM VERNIEUWEND WERKEN



Sluiten ✕



Geleerde lessen in de Meierij

Terugkijkend op de afgelopen periode waarin Vernieuwend Werken centraal stond, hebben teamchefs Erik Wanders en Han van der Heijden veel tips voor teams die ook aan de slag willen met een nieuwe manier van werken.

- Voordat je start met Vernieuwend Werken is het raadzaam om een goede en heldere opdracht te hebben met commitment van korps-/eenheidsleiding. Wij hadden een expliciete opdracht van Frans Heeres.
- Wij hebben onvoldoende gerealiseerd dat interne ondersteuning essentieel is. Achteraf gezien hadden we de ondersteunende diensten zoals HRM, ICT, IM, FM, CM, etc. moeten betrekken in de beginfase als belanghebbenden. Misschien hadden we ze wel op moeten nemen in de batenlogica als blije partner.
- Betrek het MT van je team. Je moet erin geloven en jouw MT meekrijgen.
- Nu we al een tijd onderweg zijn met Vernieuwend Werken zien we dat de theorie klopt met de praktijk. Met andere woorden, wat we vooraf bedacht hebben is ook werkelijkheid geworden. Zorg dus dat je het begin van de aanpak zorgvuldig doorloopt. De procesaanpak hebben we altijd goed overwogen en heel bewust uitgevoerd. Misschien is dat de reden dat we nu zo ver zijn.

- Creëer een groep met gangmakers
- Ga aan de slag met quick wins die in korte tijd met relatief weinig inspanning veel effect hebben. Zo breng je de verandermotor op gang.
- De supportgroep samen met de begeleidingsgroep is erg belangrijk geweest voor ons als team.
- Vernieuwend Werken is niet alleen maar soft. Je moet ook hard zijn, bijvoorbeeld als afspraken over het proces niet nagekomen worden. We proberen systemen los te laten, maar dat betekent niet dat er geen afspraken en regels meer gelden.

Wat maakt Vernieuwend Werken tot een succes?

1. We doen datgene dat mensen van ons vragen
2. Van meten naar merkbaar: we zoeken naar de merkbaarheid van onze acties

Wat wij belangrijk vinden is dat:

- het in de praktijk, in de ogen van betrokkenen van binnen en buiten gaat zoals we bedoelen;
- de werkwijze van de politie / van politiemensen, het vertrouwen wat de samenleving in ons heeft en onze legitimiteit versterkt;
- we de ontwikkeling van ons team verbinden aan een extern oordeel over de kwaliteit van ons werk, dat wil zeggen de (externe) opvattingen over de mate waarin ons team het vertrouwen in de politie als organisatie (of de overheid in zijn algemeen) versterkt of verzwakt door de manier waarop we werken.

Valkuilen

1. Verslappen van de aandacht, terugvallen in de waan van de dag. Laat je je hierdoor weer leiden dan stopt de vernieuwing.
2. Besef dat je omgeving (burgers, bestuurders, interne en externe partners) niet altijd mee gaat/wil en ook niet altijd snapt wat je doet. Blijf je verhaal vertellen. Blijf iedereen betrekken bij jouw manier van werken.

Sluiten ✕



Actie 1:

Vaststellen van de visie samen met belanghebbenden

Een belangrijke stap tot vernieuwing is het betrekken van alle belanghebbenden en het gezamenlijk vaststellen wat je wilt bereiken met elkaar. Te vaak gaan we van de kant en vergeten we waarom we het ook alweer deden. Breng eens alle belanghebbenden bij elkaar, bijvoorbeeld een groep burgers, bestuurders en ketenpartners, en stel vast wat de verwachtingen van elkaar zijn, bepaal waar je over een aantal jaar met elkaar wilt staan. Hoe kun je samen de veiligheid buiten vergroten? Daarnaast is het van belang om de voordelen (baten) goed in kaart te brengen: welke acties moeten we ondernemen om onze gezamenlijk opgestelde doelen te bereiken?

Hulpmiddel 1.1: Sterk gefaciliteerde bijeenkomst

Een mooi startpunt hiervoor is het opzetten van een bijeenkomst waarbij (een vertegenwoordiging van) de verschillende belanghebbenden aanwezig zijn. In een bijeenkomst met burgers, bestuurders, ketenpartners, medewerkers en leiding worden verwachtingen gedeeld: wat verwachten burgers, partners en bevoegd gezag van ons als politie? Wat willen medewerkers zelf? Hoe kunnen wij als groep de veiligheid buiten vergroten?

Dit is mogelijk met behulp van een sterk gefaciliteerde bijeenkomst. De concepten van deze bijeenkomst zijn gericht op het bereiken van versnelling in verander- en implementatietrajecten. Vraagstukken worden steeds complexer en de groep belanghebbenden die allemaal

mee willen beslissen, wordt steeds groter. In deze gefaciliteerde bijeenkomsten is een groot aantal betrokkenen gedurende één of enkele dagen bij elkaar in een omgeving die anders is dan anders. Tijdens deze dag(en) gaat de groep écht met elkaar in gesprek. Door parallel te werken worden alle aspecten van de oplossing gedefinieerd en worden de actieplannen opgesteld.



Tijdens de sessie wordt onder andere gebruik gemaakt van het Scan-Focus-Act model. In de 'Scan-fase' worden de deelnemers op hetzelfde niveau van kennis gebracht welke nodig is om het vraagstuk op te lossen. Deelnemers worden aangemoedigd om buiten de gebaande paden, huidige methoden en zienswijzen naar het vraagstuk te

#waaromdoenwehet
#visie

kijken. De diversiteit van de deelnemers wordt actief gebruikt om een interessante en betekenisvolle ideëenuitwisseling te genereren.

In de 'Focus-fase' onderzoeken we ideeën, projecten en aannames van verschillende perspectieven. We kijken naar 'en' (in tegenstelling tot 'of') en zoeken naar synthese van alternatieven in plaats van compromissen of stemmen voor een bepaalde oplossing. Dit om een zo breed mogelijk gedragen oplossing vorm te geven. De groep zal uit zichzelf de beste mogelijkheden selecteren en zal zo via verschillende iteraties de juiste oplossing vinden.

'Act' is een fase van actie. Enthousiasme en eigenaarschap vergroten terwijl de oplossing vorm aanneemt. Doelen, plannen en verantwoordelijkheden worden vormgegeven, waardoor de oplossing momentum verkrijgt die nodig is om het plan succesvol verder te brengen.

[Lees verder](#)

[Ga terug naar overzicht](#)

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)



Actie 1:

Vaststellen van de visie samen met belanghebbenden

Hulpmiddel 1.1: Sterk gefaciliteerde bijeenkomst

Als start van de Benefits Logic zijn de doelstellingen van de verschillende stakeholders vastgesteld

Benefits Logic en initiatieven

Verschillende groepen worden blij van een aantal aspecten

Doelstellingen	Initiatieven
Goede leefbaarheid	Burgers worden blij van: <ul style="list-style-type: none">• Een goede leefbaarheid van de omgeving, oftewel zich bevinden in een veilige, vertrouwd aanvoelende omgeving• Een goede dienstverlening door de Politie, erop kunnen rekenen dat men op de politie kan bouwen, ze zijn bereikbaar, beschikbaar en men wordt als burger serieus genomen
Goede dienstverlening	Burgers worden blij van: <ul style="list-style-type: none">• Geen gedoe, geen onnodige of te voorkomen klachten oftewel een tevreden burger!• Voldoende draagvlak voor het door hen voorgestane beleid• Goede leefbaarheid van omgeving, oftewel zich bevinden in een veilige, vertrouwd aanvoelende omgeving voor burgers
Goede samenwerking	Dienders en leiding worden van dezelfde twee zaken: <ul style="list-style-type: none">• Het kunnen focussen op het echte werk. Hierbij is met name de dubbelbelasting om meer tijd aan daadwerkelijke hulpverlening en handhaving te kunnen besteden en zo min mogelijk tijd aan (onnodig) administratief werk• Serieus genomen worden door burgers, bestuurders, ketenpartners en leiding, dit uit zich met name in de wettens om goed uitgerust op pad te kunnen gaan (zowel menselijk, qua kennis als fysieke uitrusting). En weten dat de (hogere) leiding daadwerkelijk vertrouwen heeft in de integriteit en professionaliteit van de diender/ leiding
Goede afbeelding	Stakeholders worden blij van zo min mogelijk (onnodig) werk. Dit uit zich in: <ul style="list-style-type: none">• Zo min mogelijk onnodig werk door vermindering van fouten, meer "First Time Right"• Zo laag mogelijke administratieve lasten, oftewel bureaucratische rompslomp

Capgemini Consulting POLITIE

[Klik om te vergroten](#)

 [Klik hier voor het sjabloon van vijf blije gezichten \(pag 4\)](#)

Voorbeeld 1.1

Tijdens de pilot in de Meierij is hiervoor een bijeenkomst georganiseerd met de verschillende belanghebbenden: burgers, bestuurders, ketenpartners, dienders en leiding. Tijdens deze bijeenkomst stond het vergroten van de veiligheid op straat samen met alle partijen centraal. Aan de verschillende vertegenwoordigers van de belanghebbenden werd de vraag gesteld waar worden wij blij van? De uitkomsten zijn te vinden in de afbeelding hiernaast.

Han van der Heijden, teamchef van basisteam Meierij: *“De bijeenkomsten bij de aftrap van Vernieuwend Werken waren heel anders georganiseerd dan we gewend zijn bij politie. Door de opzet ontstond energie in het team. De vorm is hierin erg belangrijk geweest. Tijdens deze bijeenkomsten is echt bedacht wat we zouden gaan doen. Dit hebben we later ook uitgevoerd. Onze normale vergaderstructuur is met deze bijeenkomst doorbroken. Hiervoor hadden we wel hulp van buiten nodig. Dit is niet erg. We mogen best hulp van buiten vragen als we competenties zelf niet in huis hebben.”*

Geleerde lessen in de Meierij

 [Klik hier om alle geleerde lessen te lezen](#)

“3 maanden geleden werd ik de hele dag nog gek gebeld en nu rinkelt die telefoon bijna nooit meer, de wijkteams pakken zoveel zelfstandig op dat ik me soms afvraag wat de rol van mij als opco nog is”

[Ga terug naar overzicht](#)

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Aanpak

11/30



Als start van de Benefits Logic zijn de doelstellingen van de verschillende stakeholders vastgesteld

Benefits Logic en initiatieven

Verschillende groepen worden blij van een aantal aspecten

Doelstellingen



Burgers worden blij van:

- Een goede **leefbaarheid** van de omgeving, oftewel zich bevinden in een veilige, vertrouwd aanvoelende omgeving
- Een goede **dienstverlening** door de Politie, erop kunnen rekenen dat men op de politie kan bouwen, ze zijn bereikbaar, beschikbaar en men wordt als burger serieus genomen

Bestuurders worden blij van:

- **Geen gedoe**, geen onnodige of te voorkomen klachten oftewel een tevreden burgerij
- Voldoende **draagvlak** voor het door hen voorgestane beleid
- Goede **leefbaarheid** van omgeving, oftewel zich bevinden in een veilige, vertrouwd aanvoelende omgeving voor burgers

Dienders en leiding blij worden van dezelfde twee zaken:

- Het kunnen **focussen op het echte werk**. Hierbij is met name de doelstelling om meer tijd aan daadwerkelijke hulpverlening en handhaving te kunnen besteden en zo min mogelijk tijd aan (onnodig) administratief werk
- **Serieus genomen worden** door burgers, bestuurders, ketenpartners en leiding; dit uit zich met name in de wens om goed uitgerust op pad te kunnen gaan (zowel mentaal, qua kennis als fysieke uitrusting). En weten dat de (hogere) leiding daadwerkelijk vertrouwen heeft in de integriteit en professionaliteit van de diender/ leiding

Ketenpartners worden blij van zo min mogelijk (onnodig) werk. Dit uit zich in:

- Zo min mogelijk onnodig werk door **vermindering van fouten**, meer "First Time Right"
- Zo **laag mogelijke administratieve lasten**, oftewel bureaucratische rompslomp



Actie 1:

Vaststellen van de visie samen met belanghebbenden

Hulpmiddel 1.2: In kaart brengen van de doelen

Wat is de relatie tussen de acties die je gaat ondernemen en het te behalen doel? Een batenlogica kan hierbij helpen. Met de batenlogica hou je continu in zicht of de initiatieven die je oppakt tot het uiteindelijke doel leiden. De batenlogica is kortweg een oorzaak-gevolg diagram en brengt de batengebieden in kaart. Het geeft inzicht in:

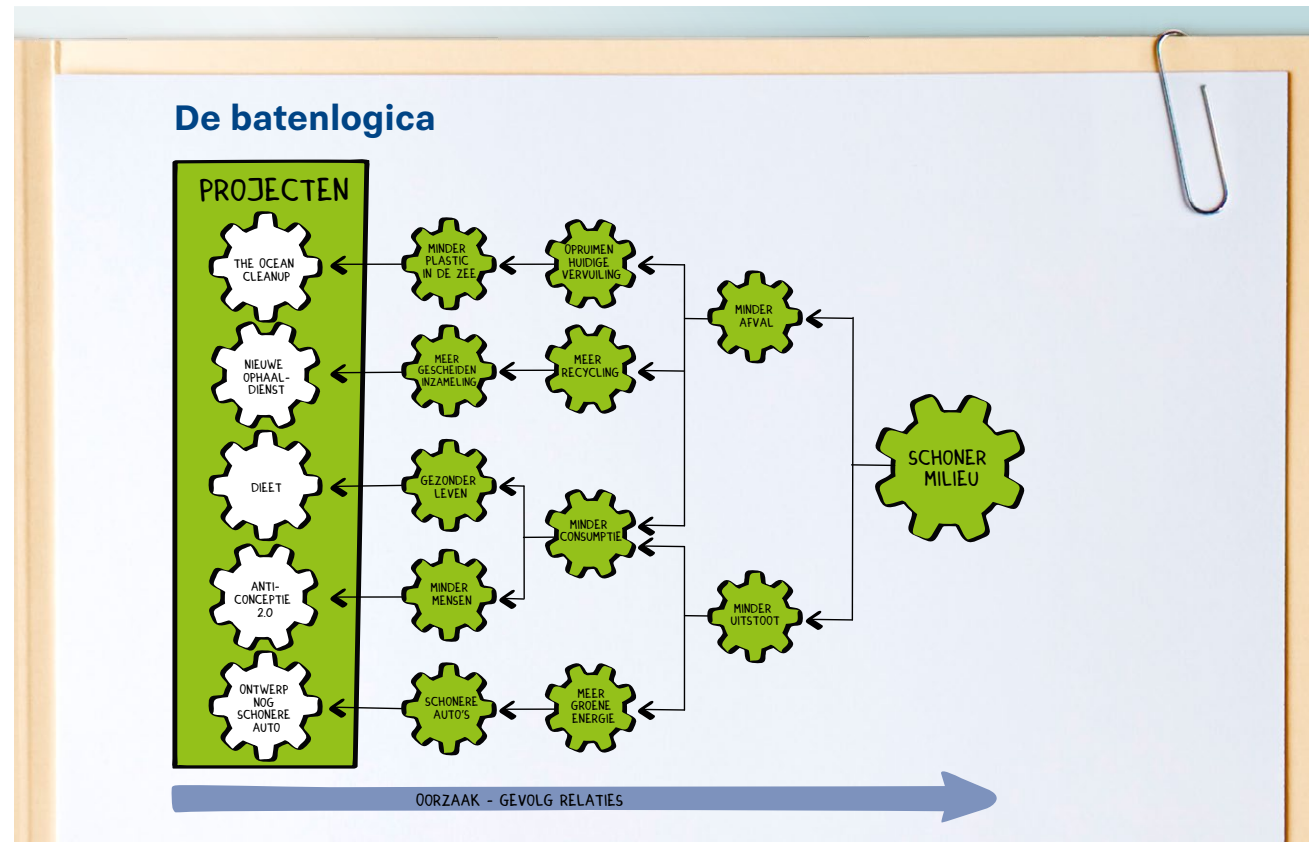
- De voordelen van het realiseren van een oplossing;
- De manier waarop deze voordelen met elkaar samenhangen;
- Welke maatregelen of initiatieven gestart moeten worden om de voordelen te realiseren;
- De wijze waarop de voordelen samenhangen met de initiatieven vanuit het doel.

We bouwen de batenlogica van rechts naar links op, door op een systematische wijze terug te redeneren vanuit de doelstellingen ontstaat een volledig uitgewerkte batenlogica waarin we de relatie tussen de beoogde doelstellingen en de uitvoering van een initiatief inzichtelijk maken. De logica geeft inzicht in de verbetergebieden, en de activiteiten die uitgevoerd moeten worden (bijv. 'projectprogramma' links in figuur). Deze batenlogica kan vervolgens ook weer als startpunt dienen voor het opstellen van verschillende business cases; welke kosten zijn we bereid om te maken om de mogelijke baten te realiseren.

[Lees verder](#)

[Ga terug naar overzicht](#)

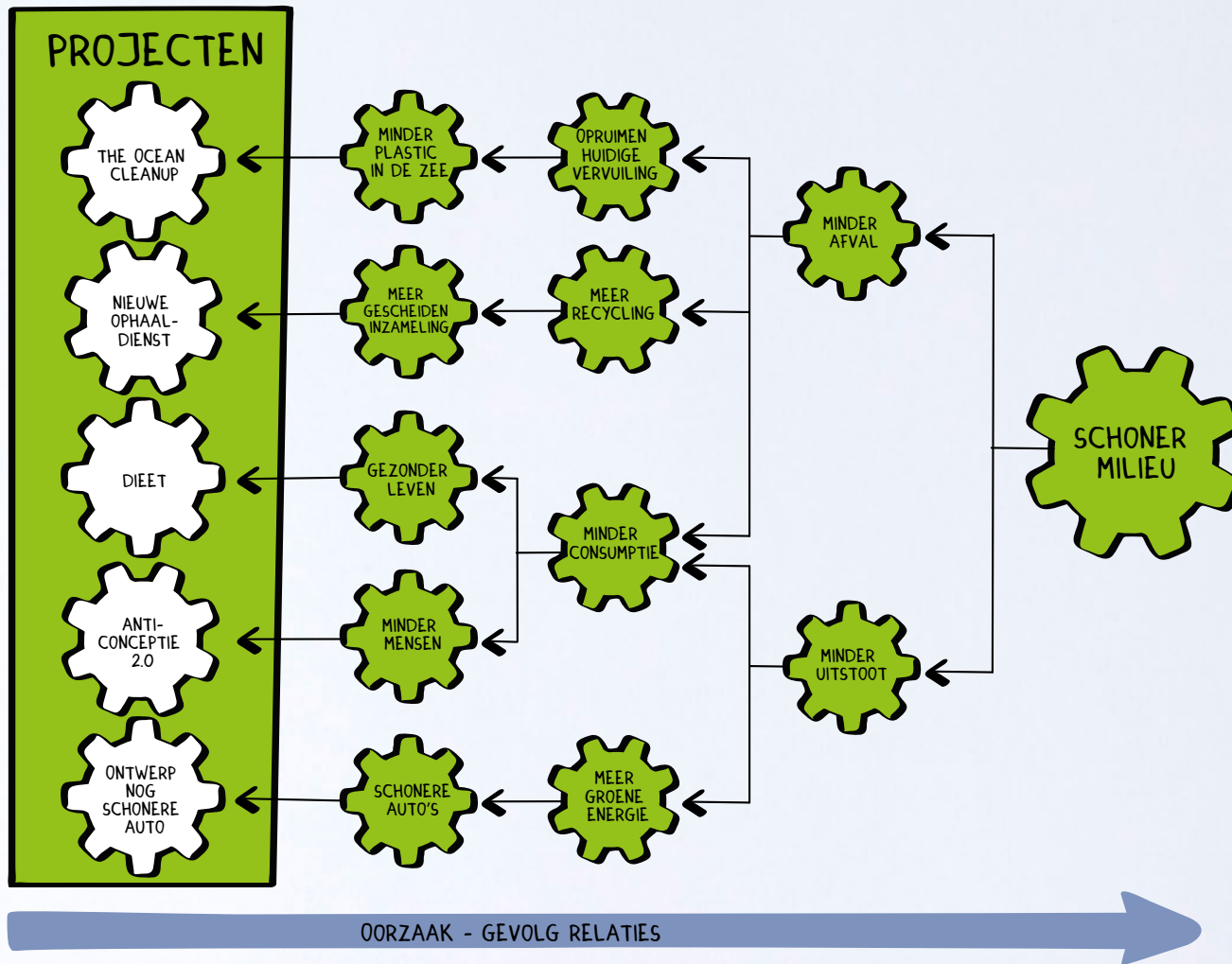
[Ga terug naar inhoudsopgave](#)



[Klik om te vergroten](#)



De batenlogica



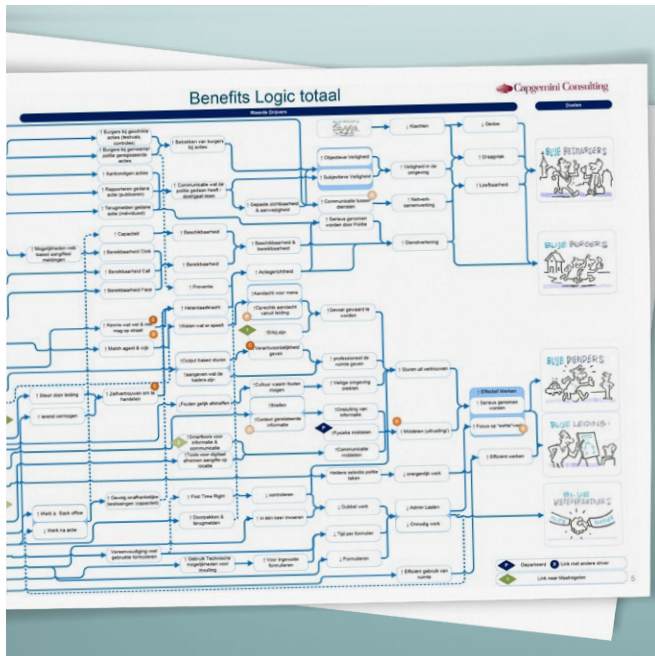
Sluiten ✕



Actie 1:

Vaststellen van de visie samen met belanghebbenden

Hulpmiddel 1.2: In kaart brengen van de doelen



Voorbeeld 1.2

De batenlogica bij de Meierij is opgebouwd vanuit het uitgangspunt blijve burgers, bestuurders, dienders, leiding en ketenpartners. Deze logica is opgesteld door terug te redeneren vanuit deze uitgangspunten naar mogelijke initiatieven. Dit is gedaan door continu antwoord te geven op de “hoe dan?”-vraag. Burgers worden bijvoorbeeld blij van meer dienstverlening, maar hoe dan? Door meer serieus genomen te worden door de politie. Hoe doen we dit dan? Door vaker terug te melden aan de melder. Dit kan gerealiseerd worden door het aantal situaties waarbij teruggemeld wordt te vergroten en door terugmelding in de opleiding op te nemen. Zo is er vanuit alle blijve belanghebbenden teruggedeneerd naar mogelijke oplossingen. Dit leidde tot 39 initiatieven.

Volgens Erik Wanders, teamchef Meierij, “is de batenlogica de basis van Vernieuwend Werken. Dit is wat de buitenwereld van ons verwacht. Het proces van opstellen van batenlogica is heel relevant geweest. Niet alleen de uitkomsten zijn relevant, maar vooral de weg er naartoe. We zijn in gesprek gegaan met alle belanghebbenden om ons heen: burgers, burgemeesters, ketenpartners. Samen hebben we bepaald hoe we onze buurt veiliger kunnen maken.”

[Klik om te vergroten](#)

 [Klik hier voor het sjabloon batenlogica \(pag 6\)](#)

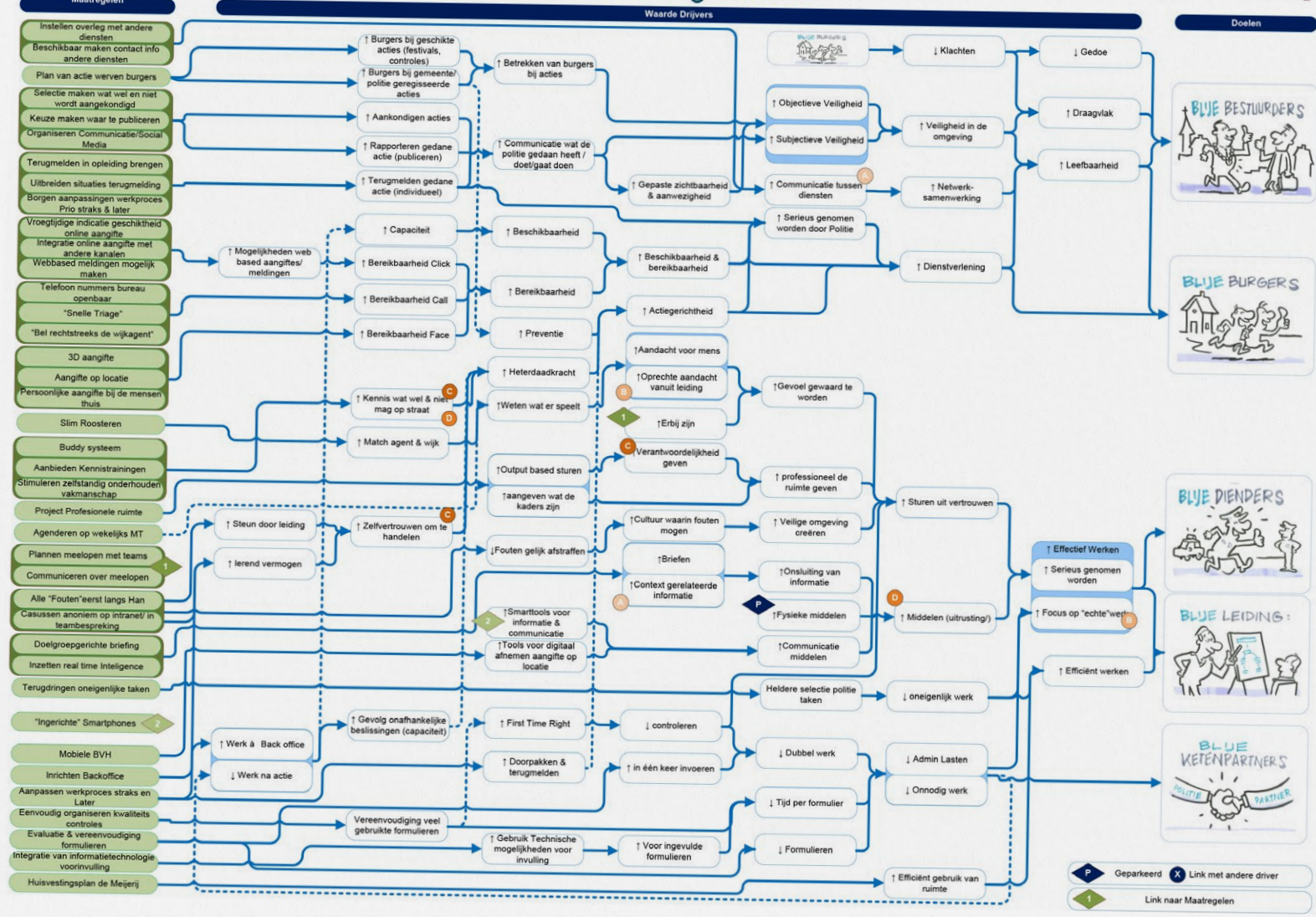
[Ga terug naar overzicht](#)

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Geleerde lessen in de Meierij

 [Klik hier om alle geleerde lessen te lezen](#)





P Geparkeerd **X** Link met andere driver
G Link naar Maatregelen



Actie 2:

Organiseerprincipes: opstellen hoe je als team gaat werken

Verandering wordt in gang gezet door te je te gedragen naar de nieuwe gewenste situatie. Hoe gaan we ons organiseren als team? Wat gaan we anders doen? Bij een vernieuwende manier van werken passen nieuwe organiseerprincipes. We merken dat we steeds vaker vastlopen met principes van standaardisatie en centralisatie. Het is minder relevant om te beschrijven wat we gaan doen, maar juist hoe men het gaat doen.

Hulpmiddel 2.1: organiseerprincipes

Bij Vernieuwend Werken passen vernieuwende principes. Principes die iets zeggen over hoe we ons werk willen doen. Onze bestaande organiseerprincipes passen niet meer op de uitdagingen van de toekomst. Vanuit het verleden kennen we 'geïndustrialiseerde organiseerprincipes', waarbij mechanisering en arbeidsdeling centraal staan. Met minder inspanning in kortere tijd zoveel mogelijk produceren, efficiëntie, is belangrijk. Simpele herhaalbare taken zo snel en goed mogelijk uitvoeren. Arbeid wordt verdeeld van hoofdtaken in subtaken die eenvoudig en simpel zijn. Via een hiërarchische structuur is uiteindelijk één persoon eindverantwoordelijk voor het opgeleverde product. Dit heeft geleid tot protocollen, zeer precieze taakverdelingen en het (willen) vastleggen van alle stappen wie we zetten.

[Ga terug naar overzicht](#)

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)



Deze manier werken past heel goed bij het produceren van hetzelfde product, de hele dag door. Dit denken is diepgeworteld en onderdeel van zeer veel organisaties. Door de jaren heen is er echter een probleem ontstaan. Organisaties produceren namelijk niet continu hetzelfde product, de hele dag door. Zo ook de politie. De politie

#organiseerprincipes
#veranderen

heeft niet een of twee producten die continu van de band rollen waardoor de veiligheid op straat vergroot wordt. De geïndustrialiseerde manier van werken past daarom niet op een organisatie die te maken heeft met het creëren van veiligheid waarbij het handelen van allerlei belanghebbenden, veel verschillende soorten informatie, digitalisering essentieel zijn. Kortom de politie heeft te maken met een complexe maatschappij.

De nieuwe principes zijn:

Zorgen dat medewerkers zich verantwoordelijk kunnen voelen

Doordat ieder teamlid zich verantwoordelijk kan voelen voor een deel of aspect van een gebied, is het team in staat in te spelen op wat er in het gebied aan het gebeuren is. Met eigenaarschap gaan medewerkers bergen verzetten. Nadruk hierbij moet liggen op het nemen van professionele ruimte.

[Lees verder](#)



Actie 2:

Organiseerprincipes: opstellen hoe je als team gaat werken

Hulpmiddel 2.1: organiseerprincipes

Samenwerken met burgers en andere partijen

Doordat het team samenwerkt met andere partijen in het gebied, is het in staat een steeds versterkende en aanvullende dienstverlening te leveren voor de veiligheid en leefbaarheid in het gebied.

Experimenteren met nieuwe technologieën en oplossingen

Doordat het team experimenteert, vanuit zichzelf of uitgenodigd door anderen, is het in staat op steeds nieuwe wijze de dienstverlening inhoud en vorm te geven. Grote plannen verzanden vaak, afhankelijkheden zijn hierin te groot. Experimenteren met kleine snelle stappen zorgt voor zichtbare vooruitgang. Bij experimenteren moet je ook fouten durven maken. Fouten zijn onvermijdelijk, zorg ervoor dat je hier het maximale van leert door fouten te (laten) erkennen en gezamenlijk te zoeken naar oorzaken en verbeterkansen.

Reflecteren op wat goed politiewerk is

Doordat het team steeds reflecteert over wat goed politiewerk realiseren is, is het in staat vakmanschap en professionaliteit verder te ontwikkelen. Continue verbeteren vraagt om reflecteren op eigen werk.

Voorbeeld 2.1

In basisteam Meierij zijn ze aan de slag gegaan met de organiseerprincipes en hebben ze met het hele team in een bijeenkomst bepaald wat ze zouden moeten loslaten, vasthouden en ontwikkelen om volgens deze nieuwe organiseerprincipes te gaan werken. Dit leidde tot zeer veel nieuwe inzichten bij medewerkers en maakte de principes tastbaar.

Han van der Heijden (teamchef): *“De organiseerprincipes bieden houvast voor het team, waar je ook in het proces zit. Deze principes leiden je terug naar*

de bedoeling, waarom je het allemaal doet. Het is een lastig proces om organiseerprincipes op te stellen.” Erik Wanders (teamchef) vult aan: *“je moet de organiseerprincipes doorleven, weten wat ze inhouden. Wat moet je bijvoorbeeld ontwikkelen als team, wat moet je loslaten, wat moet je blijven doen? Dit zijn vragen die wij elkaar gesteld hebben, waarmee we de organiseerprincipes onszelf eigen hebben gemaakt. Als medewerkers zich gaan herkennen in deze principes dan ontstaat er een dynamiek waardoor men echt vernieuwend gaat werken.”*

Dit is lastig, durf deze weg in te slaan. Professionele ruimte speelt een belangrijke rol hierin, en dan met name de professionaliteit van medewerkers, zie voor meer informatie #Verdieping – professionele ruimte.

 [Klik hier voor het sjabloon van organisatieprincipes \(pag 9\)](#)

 [Klik hier om alle geleerde lessen te lezen](#)



[Klik om te vergroten](#)

[Klik om te vergroten](#)

[Ga terug naar overzicht](#)

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Aanpak

15/30



In fase 1 zijn de organiseerprincipes voor De Meerij vastgesteld; in fase 2 zijn ze verder uitgewerkt



Doordat ieder teamlid zich verantwoordelijk kan voelen voor een deel of aspect van het gebied, is het team in staat in te spelen op wat er in het gebied aan het gebeuren is.



Doordat het team samenwerkt met andere partijen in het gebied, is het in staat een steeds versterkende en aanvullende dienstverlening te leveren voor de veiligheid en leefbaarheid in het gebied.



Doordat het team experimenteert, vanuit zichzelf of uitgenodigd door anderen, is het in staat op steeds nieuwe wijze de dienstverlening inhoud en vorm te geven.



Doordat het team steeds reflecteert over wat goed politiewerk realiseren is, is het in staat vakmanschap en professionaliteit verder te ontwikkelen.

Met de leiding voor ons ged

Verantwoordelijk kunnen voelen	<ul style="list-style-type: none"> • Be • Ov • Afr • Vr • Do • All
Experimenteren	<ul style="list-style-type: none"> • Tr • pa • "V • te
Extern samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> • S • be • ve • D
Goed politiewerk realiseren	<ul style="list-style-type: none"> • G • V • V • J • C



ase 2 zijn ze verder



Doordat het team steeds reflecteert over wat goed politiewerk realiseren is, is het in staat vakmanschap en professionaliteit verder te ontwikkelen.

Copyright © 2014 Capgemini Consulting. All rights reserved.

Met de leidinggevenden is bepaald wat onze ambitie betekent voor ons gedrag

	Loslaten	Vasthouden	Ontwikkelen
Verantwoordelijk kunnen voelen	<ul style="list-style-type: none"> Betuttelen Overbodige hiërarchie Afrekenen Vrijblijvendheid Doemdenken, angst hebben Alles protocolleren 	<ul style="list-style-type: none"> Drive bezitten Ambitie hebben Gemoedelijk zijn Loyaal zijn Humor gebruiken Staan voor je team Wij gevoel uitstralen Zorg voor elkaar 	<ul style="list-style-type: none"> Laat medewerkers doen waar ze goed in zijn Betrokken zijn Creativiteit bevorderen Tijd en rust organiseren Veiligheid creëren
Experimenteren	<ul style="list-style-type: none"> Traditionele paden, oude patronen "Vernieuwen is een nieuwe telefoon" 	<ul style="list-style-type: none"> Wil om te innoveren 	<ul style="list-style-type: none"> Imago van vernieuwend werken ICT slim gebruiken
Extern samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> Slecht imago "wij weten het beter", geen goed voorbeeldgedrag Denken in hokjes 	<ul style="list-style-type: none"> Zorgen voor goede resultaten Lokale kennis 	<ul style="list-style-type: none"> Burger centraal stellen, niet de baas Integrale wijkzorg Anticiperen
Goed politiewerk realiseren	<ul style="list-style-type: none"> Gebrek aan kennis Vanzelfsprekendheid Veroordelen Ja zeggen, nee doen Confirmeren aan groep 	<ul style="list-style-type: none"> Evalueren en borgen 	<ul style="list-style-type: none"> Visie op politie werk Horizontale feedback geven

Capgemini Consulting

POLITIE

Copyright © 2015 Capgemini Consulting. All rights reserved.

Sluiten ✕



Actie 3:

Bepalen wat je gaat doen

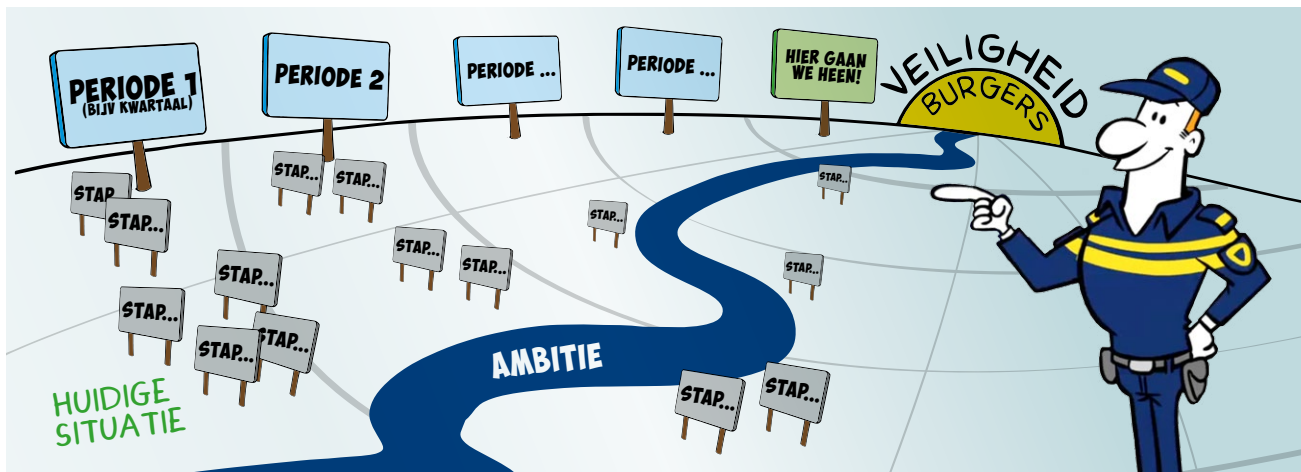
Het is van belang om samen te bepalen wat je precies gaat doen, welke acties ga je ondernemen die passen bij de nieuwe manier van werken. Verder is het creëren van eigenaarschap erg belangrijk, bijvoorbeeld door medewerkers als “gangmakers” initiatieven te laten oppakken die zij belangrijk vinden. Om snel beweging te krijgen, is het van belang om te starten met die initiatieven die in korte tijd veel impact hebben. Als dit bekend is, kan de route naar vernieuwing bepaald worden.

Hulpmiddel 3.1: routeplanner

De routeplanner² is een planning die aangeeft wat je wanneer doet. Hierin wordt als het ware de weg naar de nieuwe situatie beschreven. De initiatieven die geïdentificeerd zijn als eenvoudig te realiseren en een hoge impact worden in de eerste periode van de route aangepakt. De routeplanner kan helpen met het bepalen wanneer we wat gedaan willen hebben. Deze planner geeft inzicht aan de verschillende belanghebbenden welke route bewandeld wordt. Het helpt hierbij ook

Geleerde lessen in de Meierij

[Klik hier om alle geleerde lessen te lezen](#)



²⁾ Veelal bekend als Transformation map of Roadmap

[Ga terug naar overzicht](#)

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

om focus aan te brengen. Doe niet alles tegelijk maar maak keuzes, voer eerst stap 1 en 2 uit en ga pas als deze afgerond zijn verder met de andere stappen.

[Lees verder](#)

“Ik vind het soms nog wel wennen hoor, vertel mij maar gewoon wat ik moet doen, dat ben ik al zo lang gewend”



Actie 3:

Bepalen wat je gaat doen

Hulpmiddel 3.1: routeplanner

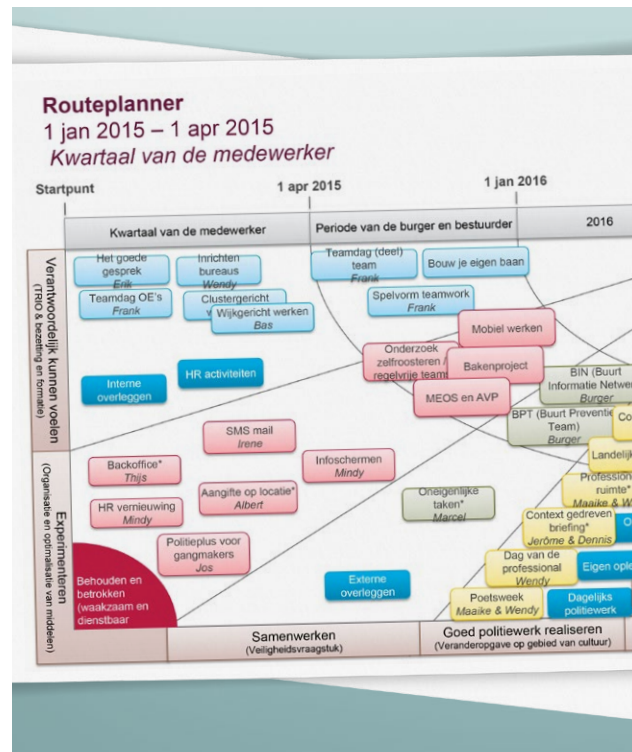
Verder is er voor elk initiatief een initiatiefkaart opgesteld.

DOEL	ACTIVITEITEN	AFHANKELIJK
STOPPEN MET POLITIE ALS TAXIDIENST. DIT WORDT BEREIKT DOOR TE STIMULEREN DAT INSTELLING PROBLEEMEIGENAAR WORDT. DE INSTANTIES MOET DUIDELIJK WORDEN WAAR DE POLITIE VOOR INGESCHAKELD MAG WORDEN.	<ul style="list-style-type: none"> BEPALLEN AF TE STOTEN ONEIGENLIJKE TAKEN INFORMEREN ZORGINSTELLINGEN OVER NIEUWE AANPAK TAKEN VAN DE POLITIE IN OVERLEG MET ZORGINSTELLINGEN REDUCEREN ZORGINSTELLING WIJZEN OP EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID BORGEN DAT TAKEN BIJ ZORGINSTELLING BLIJVEN DOOR HET GESPREK AAN TE GAAN (TEAMMANAGEMENT, DIRECTIE, ETC.) 	<ul style="list-style-type: none"> MEDEWERKING ZORGINST BIJSTAND BESTUURDERS
SCOPE	RESULTATEN	RISICO
ZORGINSTELLINGEN IN DE REGIO MEIERIJ	<ul style="list-style-type: none"> KADERS OPGESTELD SAMEN MET ZORGINSTELLINGEN DIE BESCHRIJVEN WAAR ZORGINSTELLING EN POLITIE VERANTWOORDELIJK VOOR ZIJN ZORGINSTELLINGEN DOEN MINDER (SNEL) BEROEP OP POLITIE ONEIGENLIJKE TAKEN DIE ONTERRECHT BIJ DE POLITIE ZIJN BELEGD, WORDEN LANGZAAM TERUGGEGEVEN AAN PROBLEEMEIGENAREN 	<ul style="list-style-type: none"> WEERSTAND VANUIT ZORGINSTELLINGEN BESTUURDERS DIE BIJ VOOR NEGATIEVE GEVAAR GAAN VOELEN BURGERS DIE ZICH ONVEZICERD VOELEN
START EN EIND		
1 NOVEMBER 2014 - 30 APRIL 2015		

[Klik om te vergroten](#)

[Ga terug naar overzicht](#)

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)



[Klik om te vergroten](#)

[Klik hier voor het sjabloon routeplanner \(pag 12\)](#)

Voorbeeld 3.1

De routeplanner wordt in de Meierij actief gebruikt. Erik Wanders: "Dit is onze agenda, ons kompas. Het is een levend document, en dit moet je ook zo houden. Zorg dat het regelmatig aangehaald wordt en geactualiseerd blijft." Deze planning hangt aan de muur zodat iedereen zich bewust is van het te bewandelen traject. Er wordt periodiek gekeken naar de status van initiatieven en waar nodig werd de routeplanner bijgewerkt, bijvoorbeeld als initiatieven afgerond zijn of op een ander moment in de tijd plaats zouden gaan vinden. Deze routeplanner geeft medewerkers een goed beeld van waar ze aan toe zijn en welke veranderingen wanneer plaatsvinden. Verder stimuleert het medewerkers om zelf ook met iets aan de slag te gaan. Han van der Heijden: "het geeft het team houvast waar we mee bezig zijn en waarom we dit doen. De veranderkolom op deze routekaart is zeer belangrijk. Hierin wordt de bewustwording van de verandering gevormd. Dit is misschien wel de belangrijkste kolom."

[Klik hier om alle geleerde lessen te lezen](#)

[Lees verder](#)



Verder is er voor elk initiatief een initiatiefkaart opgesteld.

DOEL	ACTIVITEITEN	AFHANKELIJKHEID	EIGENAAR
STOPPEN MET POLITIE ALS TAXIDIENST. DIT WORDT BEREIKT DOOR TE STIMULEREN DAT INSTELLING PROBLEEMEIGENAAR WORDT. DE INSTANTIES MOET DUIDELIJK WORDEN WAAR DE POLITIE VOOR INGESCHAKELD MAG WORDEN.	<ul style="list-style-type: none"> * BEPALEN AF TE STOTEN ONEIGENLIJKE TAKEN. * INFORMEREN ZORGINSTELLINGEN OVER NIEUWE AANPAK. * TAKEN VAN DE POLITIE IN OVERLEG MET ZORGINSTELLINGEN REDUCEREN. * ZORGINSTELLING WIJZEN OP EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID. * BORGEN DAT TAKEN BIJ ZORGINSTELLING BLIJVEN DOOR HET GESPREK AAN TE GAAN. (TEAMMANAGEMENT, DIRECTIE, ETC.) 	<ul style="list-style-type: none"> * MEDEWERKING ZORGINSTELLINGEN. * BIJSTAND BESTUURDERS EN POLITIEK. 	<ul style="list-style-type: none"> * GANGMAKER: MARCEL DE ROUW * OP. EXPERT: JACQUES VAN HAAREN
SCOPE	RESULTATEN	RISICO'S	BUDGET
ZORGINSTELLINGEN IN DE REGIO MEIERIJ	<ul style="list-style-type: none"> * KADERS OPGESTELD SAMEN MET ZORGINSTELLINGEN DIE BESCHRIJVEN WAAR ZORGINSTELLING EN POLITIE VERANTWOORDELIJK VOOR ZIJN. * ZORGINSTELLINGEN DOEN MINDER (SNEL) BEROEP OP POLITIE. * ONEIGENLIJKE TAKEN DIE ONTERECHT BIJ DE POLITIE ZIJN BELEGD, WORDEN LANGZAAM TERUGGEGEVEN AAN PROBLEEMEIGENAREN. 	<ul style="list-style-type: none"> * WEERSTAND VANUIT ZORGINSTELLINGEN. * BESTUURDERS DIE BANG ZIJN VOOR NEGATIEVE GEVOLGEN. * BURGERS DIE ZICH ONVEILIG GAAN VOELEN. 	GEEN
START EN EIND			MIDDELEN
1 NOVEMBER 2014 - 30 APRIL 2015			GEEN

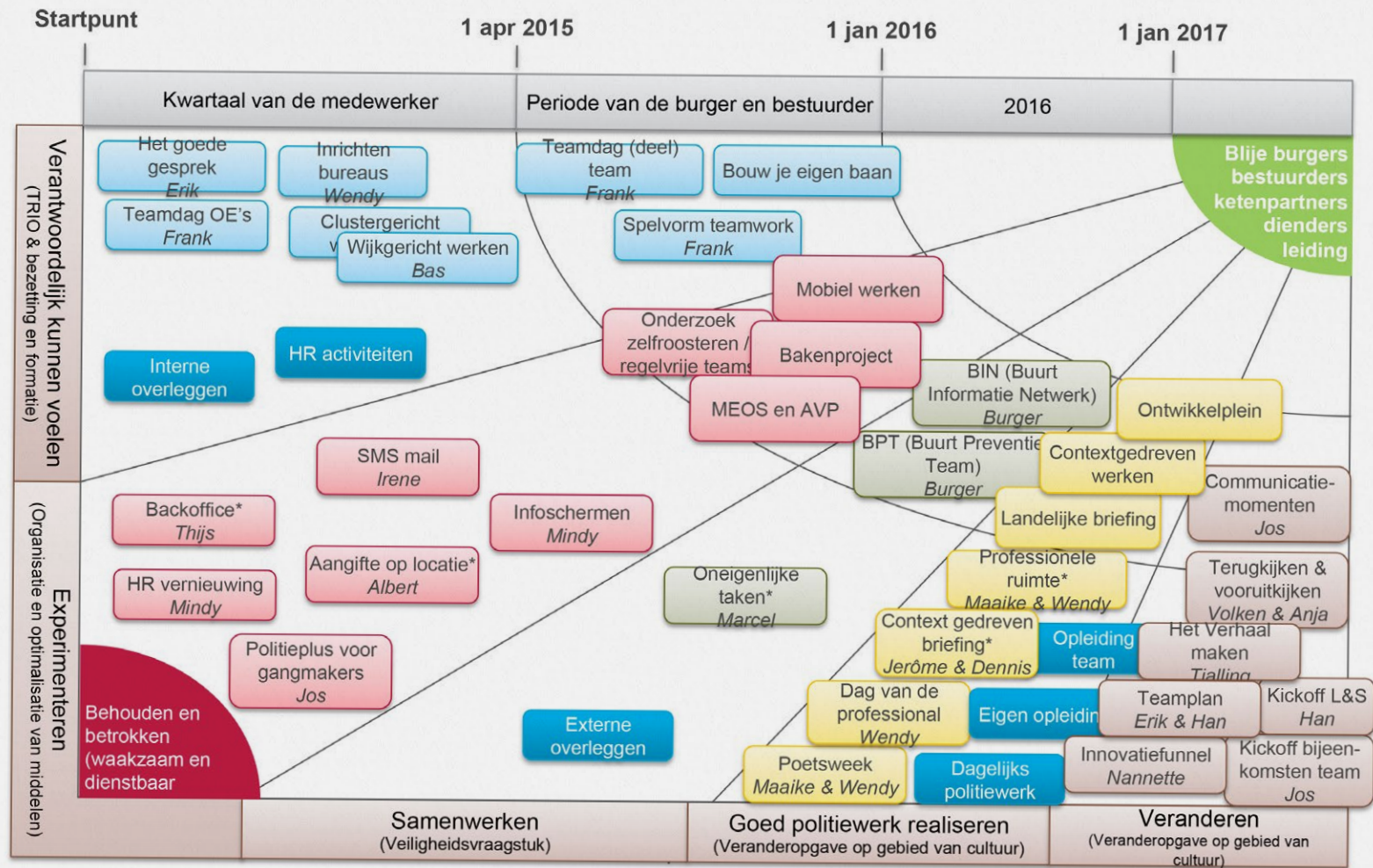
Sluiten 



Routeplanner

1 jan 2015 – 1 apr 2015

Kwartaal van de medewerker



Sluiten ✕



Actie 3:

Bepalen wat je gaat doen

Hulpmiddel 3.2: Creëren van vertrouwen en zorgen voor een veilig klimaat

Om als team op weg te gaan is vertrouwen en een veilig klimaat nodig. Een hulpmiddel hiervoor is de piramide van Lencioni. Er zijn 5 elementen die de samenwerking in teams tegengaan³:

- gebrek aan vertrouwen,
- angst voor confrontatie,
- gebrek aan betrokkenheid,
- afschuiven van verantwoordelijkheid en
- niet resultaatgericht werken.

Vertrouwen

Vertrouwen ontstaat door het delen van ervaringen en persoonlijke geschiedenissen. Ook het benoemen van elkaars persoonlijke bijdrage in het team werkt bevorderend. Daarnaast kan het goed zijn profielen van persoonlijkheid en gedragsvoorkeuren in kaart te brengen. Teams die elkaar vertrouwen:

- durven om hulp te vragen;
- steken tijd en energie in belangrijk zaken;
- bieden verontschuldiging aan en accepteren die zonder aarzelen;
- zien uit naar vergaderingen en andere gelegenheden om als groep op te treden;
- geven hun zwakheden en fouten toe;
- nemen risico's bij het aanbieden van feedback en hulp.

[Ga terug naar overzicht](#)

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Confrontaties

Verder zijn confrontaties belangrijk en moeten deze plaatsvinden. De eerste stap op deze weg is het erkennen dat conflicten en confrontaties productief zijn. Belangrijk daarbij is het opgraven van verholde conflicten en de aansporing om je tijdens deze speurtocht niet terug te trekken uit de discussies. Een goede procesbegeleider helpt daarbij. Teams die confrontaties aangaan kunnen levendig en boeiend vergaderen. Ze boren ideeën van alle teamleden aan en profiteren daarvan. Ze lossen echte problemen met elkaar op en brengen kritieke onderwerpen op tafel.

Betrokkenheid

Betrokkenheid van ieder teamlid gaat over duidelijkheid en steun. Er is eenheid in het team. Steeds zoeken naar consensus werkt niet, volledige overeenstemming is onmogelijk. Wanneer alle standpunten zijn aangehoord en meegewogen in de uiteindelijke besluitvorming ontstaat bereidheid om samen verder te gaan. Een goed functionerend team weet dat ze in staat is zich achter beslissingen op te stellen, zelfs als er weinig zekerheid bestaat over de juistheid ervan. Werk met besluitenlijsten en stel deadlines. Goed functionerende teams nemen duidelijke beslissingen en ze nemen ze tijdig. Het team ontwikkelt mogelijkheden om van fouten te leren en profiteert van kansen voordat de concurrentie dat doet.

Ze veranderen zonder aarzeling of schuldgevoelens van richting. Aan het einde van vergaderingen beseft iedereen dat geen enkel teamlid twijfelt over de vraag of de gemaakte keuzes moeten worden ondersteund.

Aanspreken op verantwoordelijkheden

Het houden van regelmatige voortgangsbesprekingen, het publiceren van doelstellingen, en gedragsafspraken, en het geven van teambeloningen bevorderen het nemen van verantwoordelijkheid. Teams waarvan de teamleden elkaar aanspreken op hun verantwoordelijkheden zorgen ervoor dat collega's die slecht presteren zich aangespoord voelen beter hun best te doen. Ze signaleren potentiële problemen snel door zonder aarzelen de benadering van collega's ter discussie te stellen. Ze bevorderen dat collega's die dezelfde hoge maatstaven aanleggen elkaar respecteren.

[Lees verder](#)

³ Bron: <http://www.tweeofmeer.nl/nl/inspiratie/boeken/de-5-frustraties-van-teamwork-patrick-lencioni/>



Actie 3:

Bepalen wat je gaat doen

Hulpmiddel 3.2: Creëren van vertrouwen en zorgen voor een veilig klimaat

Gezamenlijke resultaten

Een aantal zaken draagt bij aan het optimaliseren van resultaten:

- in het openbaar en met elkaar uitspraken doen over de gewenste successen;
- het uitspreken van waardering voor resultaten;
- het gunnen van specifieke waardering voor teamleden die werkelijk bijdragen aan het realiseren van groepsdoelstellingen.

Een team dat zich concentreert op collectieve resultaten houdt prestatiegerichte werknemers vast en betrokken, minimaliseert individualistisch gedrag, geniet van successen en zorgt ervoor niet te worden afgeleid.



“Ik heb eindelijk weer het gevoel met echt politiewerk bezig te zijn mét elkaar en voor elkaar”

[Ga terug naar overzicht](#)

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

[#vertrouwencreëren](#)
[#collectieveresultaten](#)



Actie 4:

Continueren beweging

Het is maar al te vaak dat we iets opstarten binnen de politieorganisatie met volle energie, maar na verloop van tijd wordt deze energie minder en stoppen we er wat teleurgesteld weer mee. Toch hoeft het niet zo te gaan. Door voorwaardelijk erin te stappen, te werken met tijdelijke overeenstemmingen, regelmatig 'het net op te halen', laten zien wat werkt, successen te vieren, te accepteren dat zaken anders lopen en bewust te stoppen met wat niet werkt, kan de beweging wel gecontinueerd worden. Het is van belang om te blijven werken aan een nieuwe manier van organiseren.

Hulpmiddel 4.1: Supportgroep & begeleidingsgroep

Anders organiseren vergt betrokkenheid vanuit de brede organisatie waarbij de nadruk niet ligt op sturing maar op steun bieden. Om dit te concretiseren kun je werken met een begeleidingsgroep en een supportgroep. De supportgroep is een groep leidinggevenden die de kracht heeft om de organisatie te bewegen, condities te scheppen en indien nodig wakker te schudden. Deze groep moet opstaan en laten zien dat het naar binnen en naar buiten toe de verandering ondersteunt. Lastigheden zoals het dilemma verticale versus horizontale sturing kunnen hier ook aan bod komen. Denk hierbij aan hoofd operatiën, hoofd bedrijfsvoering, districtsleiding en vertegenwoordiging van het programma ALV.

[Ga terug naar overzicht](#)

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

De begeleidingsgroep bestaat uit een veranderkundig adviseur en gangmakers, die het team willen helpen vernieuwen. Zorg dat in deze groep die personen opgenomen zijn die de vernieuwing kunnen realiseren. Is er veel kennis nodig vanuit het ICT-domein? Kijk dan of je iemand vanuit PDC kunt aanhaken in je begeleidingsgroep. (netwerkers)

[Lees verder](#)

“Ik had het eigenlijk helemaal gehad met al die veranderingen maar inmiddels moet ik eerlijk zeggen dat dat Vernieuwend Werken toch wel oké is”

Voorbeeld 4.1

Han van der Heijden: *“De supportgroep is een middel waarmee collega's die op het juiste niveau hun stem kunnen laten horen vanuit je omgeving verbindt aan de vernieuwing. De begeleidingsgroep heb je nodig in de ondersteuning van je nieuwe manier van werken. Het is van belang dat eenieder in de begeleidingsgroep echt gelooft in Vernieuwend Werken en er iets van wil maken. De supportgroep in ons geval bestaat uit de eenheidschef, hoofd operatiën, directeur bedrijfsvoering, sectorhoofd, vertegenwoordiging van directie operatiën: kennis & innovatie en vertegenwoordiging van het Programma Administratieve Lastenverlichting. De begeleidingsgroep bestaat uit vertegenwoordiging van de bedrijfsvoering, communicatie, innovatiemakelaar en een veranderkundig adviseur.”*

[#continuerenbeweging](#)
[#terugkijkenvooruitkijken](#)
[#supportgroepenbegeleidingsgroep](#)



Actie 4:

Continueren beweging

Hulpmiddel 4.2: Terug- en vooruitkijken

Terug- en vooruitkijken zorgt voor focus, bijstelling en vast blijven houden aan het vernieuwend werken. Een mooie manier om hier invulling aan te geven is het driemaandelijks organiseren van een bijeenkomst meteen deel van de belanghebbenden. Hierbij wordt gekeken naar zijn we nog met het goede bezig en zijn we er op de juiste manier mee bezig? En wat zijn de weerbarstigheden? Daarnaast is het verstandig om het samenbindende verhaal regelmatig te herhalen, opnieuw te laden en daarmee de vraag te beantwoorden waarom deden we dit ook alweer.

[Lees verder](#)

Voorbeeld 4.2

Erik Wanders: *“De terug en vooruitkijksessies zijn erg belangrijk om de energie in het team te houden. Regelmatig even stil staan en kijken wat je allemaal al bereikt hebt is zeer belangrijk om de motivatie hoog te houden. Daarnaast is het van wezenlijk belang om de belanghebbenden regelmatig te informeren over de stand van zaken. Een terug- en vooruitkijkbijeenkomst is hier een zeer geschikt moment voor. Het zorgt voor verankering van wat werkt.”*

“Ik had het eigenlijk helemaal gehad met al die veranderingen maar inmiddels moet ik eerlijk zeggen dat dat Vernieuwend Werken toch wel oké is”

[Ga terug naar overzicht](#)

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)



Actie 4:

Continueren beweging

Hulpmiddel 4.3: Coaching

Naast het terug- en vooruitkijken past bij de vernieuwende manier van werken ook het coachen van leidinggevenden. Het veranderen van de manier van werken is niet eenvoudig. Dit vraagt om een nieuwe manier van kijken en doen. Coaching van de leidinggevenden en de gangmakers kan gaan over belemmerende patronen en doorbrekende interventies, de eigen voorbeeld rol, benodigde competenties of teamdynamiek.

[Lees verder](#)

Voorbeeld 4.3

Han van der Heijden: *“Coaching is voor ons ook essentieel geweest. Iemand heeft ons geholpen om over de muren heen te kijken. Als je wilt blijven veranderen is dit erg belangrijk. Je hebt af en toe iemand nodig die je wat vervelende vragen stelt. Die je regelmatig vraagt waarom je bepaalde dingen op die ene manier doet.”*

“Ik was afgelopen week in team X en daar moeten ze alles nog aan de leiding vragen, dat werkt toch niet joh, super ouderwets!”

[Ga terug naar overzicht](#)

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)



Actie 4:

Continueren beweging

Hulpmiddel 4.4: Regelmatig rijker verantwoord

Verantwoording over politiestatistiek wordt door collega's veelal ervaren als een last en niet als lust. Dat je je moet verantwoorden spreekt vanzelf, maar kan het anders, kan het rijker? Door veel professionals en leidinggevenden worden de doorgaans gepresenteerde cijfers en spreadsheets ervaren als een te simpele weergave van hun complexe praktijken. Eerder verhullend, dan onthullend. Het produceren van deze cijfers wordt dan al snel als onnodige bureaucratie gezien. Kan het anders, kan het met erkenning van de complexiteit en zodanig dat de essentie van de professionele praktijk geraakt wordt?

Rijker verantwoord is een manier om voor alle belanghebbenden zichtbaar en bespreekbaar te maken hoe de organisatie haar doelen bereikt. Dit kan door een combinatie van inspecties, prestatiebestuur en narratieve en interactieve communicatie toe te passen.

Achtergrond rijker verantwoord⁴

De vraag of er goed gewerkt is, is een legitieme vraag en verdient een geloofwaardig antwoord. Professionals moeten zich willen verantwoorden over hun maatschappelijke bijdrage. Dat geldt zeker voor de politie, voor politiemensen. Hoe laat je zien dat we een goede sterke arm zijn in deze complexe samenleving? Je ziet dat de aandacht verschuift van systemen naar de kwaliteit van mensen in de uitvoering, naar hun vakmanschap. Van cijfers naar waarden, van sturen door zenden naar sturen door aandacht, vragen, dialoog. Goed werk laat zich dus niet universeel definiëren, maar is contextueel bepaald, is maatwerk. Het ontstaat in samenspel met meerdere spelers en partijen. Goed werk gaat niet meer over zelfstandig uitvoeren, maar om samenwerken in netwerken. De bedoeling kan immers niet louter 'in eigen huis' waargemaakt worden. In de verkenning wordt ook duidelijk dat het verticale blijft, maar wordt aangevuld met horizontaliteit. We gaan van eenstemmigheid naar meerstemmigheid.

Rijker verantwoord gebeurt omdat de organisatie erkent dat zij haar bedoeling slechts in samenwerking met anderen kan realiseren. Rijker verantwoord maakt voor alle belanghebbenden zichtbaar en bespreekbaar hoe de organisatie haar doelen bereikt en hoe zij keuzen maakt in de uitvoering van haar werk. Rijker verantwoord gebeurt door een combinatie van inspecties, prestatiebestuur en narratieve en interactieve communicatie. Daarbij wordt inzichtelijk hoe medewerkers hun werk uitvoeren, hoe zij betekenis geven aan dat werk, vanuit welke waarden zij werken en hoe zij samenwerken met anderen.

Meer weten?

 [Publicatie Jan Nap Rijker verantwoord](#)

[Lees verder](#)

[Ga terug naar overzicht](#)

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)



⁴ Nap, Jan. (2015) Rijker Verantwoord. Politie - Programma Administratieve Lastenverlichting (ALV)

Actie 4:

Continueren beweging

Hulpmiddel 4.5: Balans creativiteit versus structuur

We hebben in het voorgaande veelal over structuren, modellen en methoden gesproken. Toch is het belangrijk om te benadrukken dat we vooral ook chaos, dynamiek en creativiteit nodig hebben om tot vernieuwing te komen. En die is het gewone dagelijkse werk genoeg te vinden. We moeten oppassen dat we niet (weer) vervallen in het creëren van nieuwe systemen. Daarom is het geven van ruimte voor eigen initiatieven en zelforganisatie essentieel in teams.

[Ga terug naar overzicht](#)

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)



Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

De beweging om vernieuwend te gaan werken in basisteams is breder dan alleen basisteam Meerij. Soms wordt het anders genoemd maar in de essentie zijn de teams bezig met dezelfde beweging: hoe kunnen we het werk buiten (ofwel 'de bedoeling') weer meer leidend laten zijn in de wijze waarop we ons werk organiseren. Hierbij enkele voorbeelden:

Contextgedreven Werken

Bij contextgedreven werken is de omgeving (inwoners, samenwerkingspartners) leidend voor de manier waarop mensen het werk organiseren. Doelen stellen gebeurt samen met partners, vanuit een gedeeld toekomstbeeld (zoals een veilige wijk of een buurt met minder overlast). Met deze verandering wordt beoogd dat politiemensen minder tijd besteden aan interne procedures en meer ruimte ervaren om vanuit vakmanschap te werken aan veiligheid.

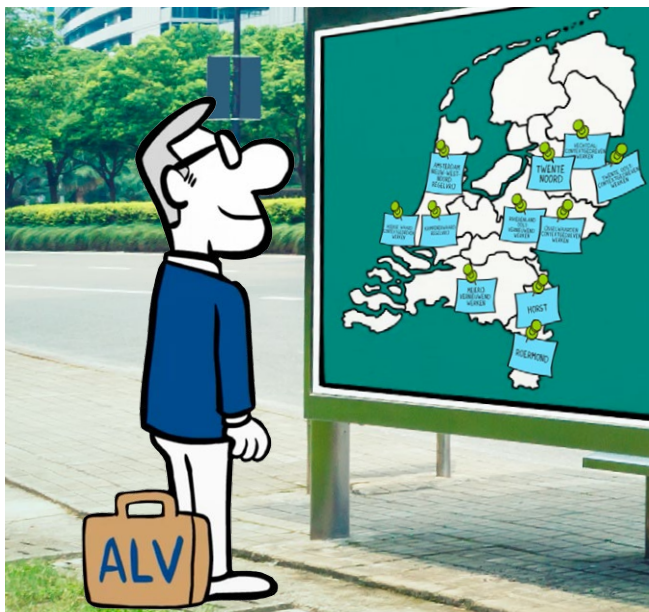
[➤ Meer informatie over Contextgedreven Werken](#)

Regelvrije Teams

In bijeenkomsten genaamd 'Van Ambitie naar Actie' zijn de cultuurambities uit het realisatieplan vertaald naar waarneembare activiteiten. Ook het initiatief van de Regelvrije Teams is hier geboren en de COR heeft het voortouw genomen. Teams worden uitgenodigd om Regelvrije Teams te worden. Ook bij deze teams staat het

te bereiken effect buiten centraal en hoe vakmanschap van de professional hier het beste aan kan bijdragen. De wijze waarop we ons organiseren moet hierop aansluiten. De COR zorgt voor steun, inspiratie en verbinding met teams die ook deze zoektocht aangaan.

[➤ De Hark Voorbij](#)



#zelforganisatie
#contextgedrevenwerken
#regelvrijeteams

Kleinere zelforganiserende teams

Eén van de rode draden door Vernieuwend Werken is kleinere zelforganiserende teams. Deze teams worden geformeerd rondom de operationele behoeftes. Elke medewerker in een klein teamje vervult specifieke taken om de teamdoelen te bereiken. Medewerkers krijgen hierin een zeer grote mate van eigen verantwoordelijkheid. Een politieprofessional is goed in staat om te bepalen wat nodig is om zijn of haar werk uit te voeren. Hiervoor is geen hiërarchische sturing nodig. Door medewerkers de ruimte en het vertrouwen te geven vanuit de organisatie gaan zij zich formeren naar de behoefte van de buitenwereld.

[Lees verder](#)

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

25/30



Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

Welke methoden en technieken zijn beschikbaar om initiatieven te ondersteunen?

Teamontwikkeling is sinds jaar en dag al een onderwerp binnen de politie. Dat maakt dat er ook al verschillende methoden en technieken beschikbaar zijn om teamontwikkeling te ondersteunen. Vaak zijn er ook mensen beschikbaar die de methode onderhouden en je kunnen helpen bij de inzet ervan. De verzameling van dergelijke hulpstructuren wordt ook weleens 'De Blauwe Plank' genoemd. Als ware het allemaal hulp die op de plank ligt voor teams om te gebruiken. Hieronder een niet limitatieve opsomming van mogelijke hulp:

KLIK OP SCHERMEN
VOOR MEER INFORMATIE



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

26/30



Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

Welke methoden en technieken zijn beschikbaar om initiatieven te ondersteunen?

Aanpak "Variëteit, gelijkwaardigheid en verbinding"

September 2015 werd door de KL een vernieuwde visie en beleidskader op diversiteit vastgesteld. Het bijbehorende landelijk programma bevat tal van concrete interventies die vooral de lijn activeren en in positie brengen. De focus is vierledig; 1. Starten vanuit de operationele noodzaak: verbinding met de samenleving, 2. Focus op het realiseren van inclusie, 3. Een betere aanpak van discriminatie, 4. Blijvend en proactief beïnvloeden van de personele samenstelling en talentontwikkeling. Portefeuillehouders KL, Jannine van den Berg, Paul van Musscher en Marijke Stroucken. Er komt een landelijk programmamanager.

onderwerp binnen de politie. Dat maakt dat er ook al verschillende methoden en technieken beschikbaar zijn om er ook mensen beschikbaar die de methode onderhouden en je kunnen helpen bij de inzet ervan. De verzameling is 'De Blauwe Plank' genoemd. Als ware het allemaal hulp die op de plank ligt voor teams om te gebruiken. mogelijke hulp:

KLK OP SCHERMEN
VOOR MEER INFORMATIE

Sluiten ✕



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

26/30



Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

Welke methoden en technieken zijn beschikbaar om initiatieven te ondersteunen?

Traject "Van Ambitie naar Actie"

Kern; sturen op en met vertrouwen en de professionele ruimte. Afbreken van de Berlijnse Muur van de bureaucratie. Met bijeenkomsten in januari 2014 met groep van 63 (dwarsdoorsnede NP) extra impuls ingezet rond cultuurambities gevolgd door terugkomdag op 3 juni 2014. Acht concrete trajecten met inspanningsverplichting gericht op terugkomdag begin 2015 (ontwikkelplein in Artillerie; startbaan leiding; feesttent van het leren (ism programma blauw vakmanschap); regelvrije basisteams; dragons den (Innovatiepitch TEDx Politie); feedback; wisdom council; 4 eenheden werkend met "Great place to work". De laatste landelijke bijeenkomst was op 14 oktober 2015. Info: Martin van Bochove, 06 53126744

Sluiten ✕

onderwerp binnen de politie. Dat maakt dat er ook al verschillende methoden en technieken beschikbaar zijn om er ook mensen beschikbaar die de methode onderhouden en je kunnen helpen bij de inzet ervan. De verzameling is 'De Blauwe Plank' genoemd. Als ware het allemaal hulp die op de plank ligt voor teams om te gebruiken. mogelijke hulp:

KLIK OP SCHERMEN
VOOR MEER INFORMATIE



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

26/30



Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

Welke methoden en technieken zijn beschikbaar om initiatieven te ondersteunen?

Teamont
teamont
van derg
Hierond

Pilot "Great Place to Work"

Kern: aanbieden van een spiegel en concrete handvatten voor cultuurbeïnvloeding aan teamchefs, en het bieden van een referentiekader voor cultuurontwikkeling. Het personeel wordt bevraagd op drie cruciale indicatoren voor succes; trots (op de organisatie), vertrouwen (in elkaar) en plezier (in het werk). December 2014 was de start van een pilot in vier teams. In november 2015 haken twee nieuwe teams aan, en in mei 2016 nog twee teams. In mei 2016 wordt iom de KL besloten of deze pilot breder kan worden aangeboden aan de organisatie. Deze pilot is een spin off van het traject "Van ambitie naar actie". Info: Roland van Duijn, LRT, 06 54388726

Sluiten ✕

politie. Dat maakt dat er ook al verschillende methoden en technieken beschikbaar zijn om
ikbaar die de methode onderhouden en je kunnen helpen bij de inzet ervan. De verzameling
' genoemd. Als ware het allemaal hulp die op de plank ligt voor teams om te gebruiken.

KLIK OP SCHERMEN
VOOR MEER INFORMATIE



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

26/30



Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

Welke methoden en technieken zijn beschikbaar om initiatieven te ondersteunen?

Teamontwikkeling is sinds jaar en dag teamontwikkeling te ondersteunen. Van dergelijke hulpstructuren wordt ook Hieronder een niet limitatieve opsomming

Pilots "Regelvrije Teams"

Kern: in de praktijk onderzoeken in hoeverre niet helpende regelgeving binnen de wijkteams kan worden afgeschaft. Initiatief: Spin off van het traject "Van ambitie naar actie". Voorzitter Cor trekt een traject waarin een aantal basisteams 'regelvrij' worden gemaakt. Per juli 2015 betrof het de teams; Roermond (Limburg), Ede (O. Nederland), Krimpenerwaard (Rotterdam), IJsselwaarden (O. Nederland), Nieuw West Noord (A. dam). Info: Jiddo Alberts, 06 51374758

al verschillende methoden en technieken beschikbaar zijn om houden en je kunnen helpen bij de inzet ervan. De verzameling aan hulp die op de plank ligt voor teams om te gebruiken.

KLIK OP SCHERMEN VOOR MEER INFORMATIE



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

26/30



Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

Welke methoden en technieken zijn beschikbaar om initiatieven te ondersteunen?

Teamontwikkeling is sinds jaar en dag al een onderwerp binnen de p
teamontwikkeling te ondersteunen. Vaak zijn er ook mensen beschik
van dergelijke hulpstructuren wordt ook weleens 'De Blauwe Plank'
Hieronder een niet limitatieve opsomming van mogelijke hulp:

Startbaan leidinggevenden (landelijk en in de eenheden)

Kern: landelijke traject van de startbaan is rechtstreeks gericht op het beïnvloeden van de "Esprit de Corps". In de eenheden vindt een verdere facilitering plaats van de nieuwe leidinggevenden. Daarbij is het nieuwe cultuur perspectief een van de leidende principes. Een voortzetting van de startbaan is in ontwikkeling. Initiatief: HRT's
Info: Marjanne Rauh, 06 12093988

technieken beschikbaar zijn om
de inzet ervan. De verzameling
or teams om te gebruiken.

KLIK OP SCHERMEN
VOOR MEER INFORMATIE



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

26/30



Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

Welke methoden en technieken zijn beschikbaar om initiatieven te ondersteunen?

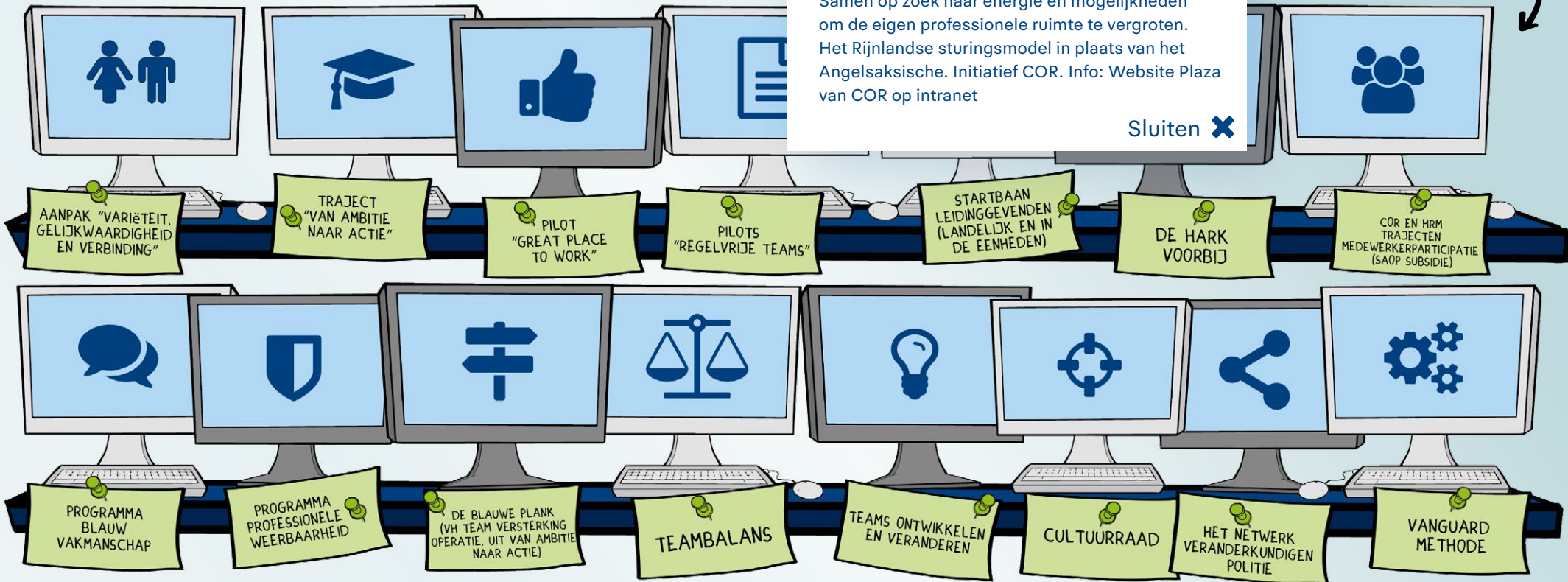
Teamontwikkeling is sinds jaar en dag al een onderwerp binnen de politie. Dat maakt dat er ook veel kennis is beschikbaar om teamontwikkeling te ondersteunen. Vaak zijn er ook mensen beschikbaar die de methode onder de aandacht brengen. Van dergelijke hulpstructuren wordt ook weleens 'De Blauwe Plank' genoemd. Als ware het al. Hieronder een niet limitatieve opsomming van mogelijke hulp:

De Hark Voorbij

Kern: bevorderen van organiseren op basis van vertrouwen in de professional. Wegnemen van belemmerende structuren in de politieorganisatie. Samen op zoek naar energie en mogelijkheden om de eigen professionele ruimte te vergroten. Het Rijnlandse sturingsmodel in plaats van het Angelsaksische. Initiatief COR. Info: Website Plaza van COR op intranet

Sluiten ✕

KLIK OP SCHERMEN
VOOR MEER INFORMATIE



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

26/30



Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

Welke methoden en technieken zijn beschikbaar om initiatieven te ondersteunen?

Teamontwikkeling is sinds jaar en dag al een onderwerp binnen de politie. Dat maakt dat er ook al verschillende methoden voor teamontwikkeling te ondersteunen. Vaak zijn er ook mensen beschikbaar die de methode onderhouden en je kunnen helpen. Van dergelijke hulpstructuren wordt ook weleens 'De Blauwe Plank' genoemd. Als ware het allemaal hulp die op de plaats is. Hieronder een niet limitatieve opsomming van mogelijke hulp:

COR en HRM trajecten medewerkerparticipatie (SAOP subsidie)

Kern: invullen van medezeggenschap op eenheidsniveau in de nieuwe context. Er is een SAOP-subsidie beschikbaar. Deze wordt door het korps aangevuld. Initiatief: COR en HRM Info: info bulletin op website COR; is in diverse eenheden gestart.

Sluiten ✕

SCHERMEN
INFORMATIE



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

26/30



Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

Welke methoden en technieken zijn beschikbaar om initiatieven te ondersteunen?

Teamontwikkeling is sinds jaar en dag al een onderwerp binnen de politie. Dat maakt dat er ook al verschillende methoden en technieken beschikbaar zijn om teamontwikkeling te ondersteunen. Vaak zijn er ook mensen beschikbaar die de methode onderhouden en je kunnen helpen bij de inzet ervan. De verzameling van dergelijke hulpstructuren wordt ook weleens 'De Blauwe Plank' genoemd. Als ware het allemaal hulp die op de plank ligt voor teams om te gebruiken. Hieronder een niet limitatieve opsomming van mogelijke hulp:

KLIK OP SCHERMEN
VOOR MEER INFORMATIE

Programma Blauw Vakmanschap

Kern: professionalisering van het vak door het leren hanteren van een reflectiemodel. Dit is nadrukkelijk een ontwikkelprogramma, wordt op verzoek en op maat aangeboden. De methode 'belangstellend ontwikkelen' van Jan Nap wordt gehanteerd in het faciliteren van de dialoog binnen eenheden over goed politiewerk. Er wordt uitsluitend gewerkt op basis van concrete casuïstiek. De politieacademie heeft in een onderzoek vastgesteld dat de methode werkt. Er is een body of knowledge verschenen. Er worden op dit moment communities of practices in de eenheden gebouwd om de methode daar te laten landen. Een team van een tiental facilitators uit eenheden en PA is inmiddels in alle eenheden in een twintigtal teams aan de slag.

Info: Ben van Eeuwijk, PA, 06 53334884

Sluiten ✕



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

26/30



Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

Welke methoden en technieken zijn beschikbaar om initiatieven te ondersteunen?

Teamontwikkeling is sinds jaar en dag al een onderwerp binnen de politie. Dat maakt dat er ook al verschillende methoden en technieken beschikbaar zijn om teamontwikkeling te ondersteunen. Vaak zijn er ook mensen beschikbaar die de methode onderhouden en je kunnen helpen bij de inzet ervan. De verzameling van dergelijke hulpstructuren wordt ook weleens 'De Blauwe Plank' genoemd. Als ware het allemaal hulp die op de plank ligt voor teams om te gebruiken. Hieronder een niet limitatieve opsomming van mogelijke hulp:

KLIK OP SCHERMEN
VOOR MEER INFORMATIE



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

26/30

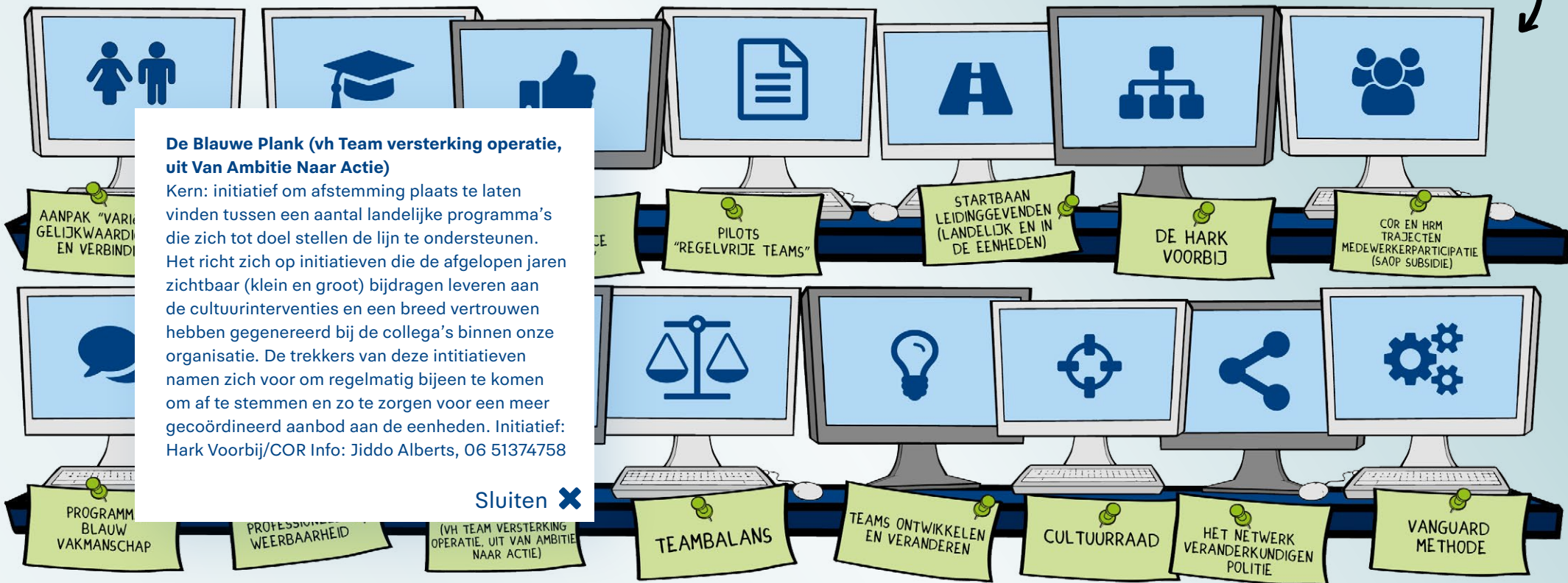


Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

Welke methoden en technieken zijn beschikbaar om initiatieven te ondersteunen?

Teamontwikkeling is sinds jaar en dag al een onderwerp binnen de politie. Dat maakt dat er ook al verschillende methoden en technieken beschikbaar zijn om teamontwikkeling te ondersteunen. Vaak zijn er ook mensen beschikbaar die de methode onderhouden en je kunnen helpen bij de inzet ervan. De verzameling van dergelijke hulpstructuren wordt ook weleens 'De Blauwe Plank' genoemd. Als ware het allemaal hulp die op de plank ligt voor teams om te gebruiken. Hieronder een niet limitatieve opsomming van mogelijke hulp:

KLIK OP SCHERMEN
VOOR MEER INFORMATIE



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

26/30

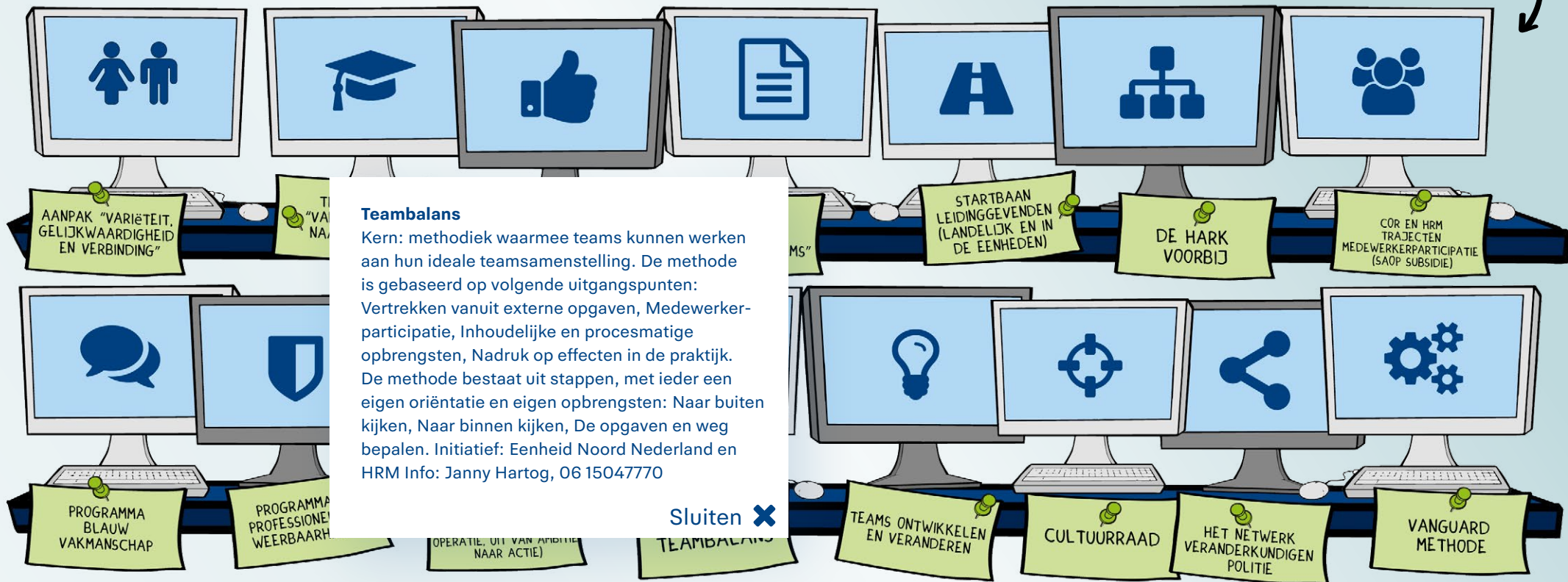


Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

Welke methoden en technieken zijn beschikbaar om initiatieven te ondersteunen?

Teamontwikkeling is sinds jaar en dag al een onderwerp binnen de politie. Dat maakt dat er ook al verschillende methoden en technieken beschikbaar zijn om teamontwikkeling te ondersteunen. Vaak zijn er ook mensen beschikbaar die de methode onderhouden en je kunnen helpen bij de inzet ervan. De verzameling van dergelijke hulpstructuren wordt ook weleens 'De Blauwe Plank' genoemd. Als ware het allemaal hulp die op de plank ligt voor teams om te gebruiken. Hieronder een niet limitatieve opsomming van mogelijke hulp:

KLIK OP SCHERMEN
VOOR MEER INFORMATIE



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

26/30

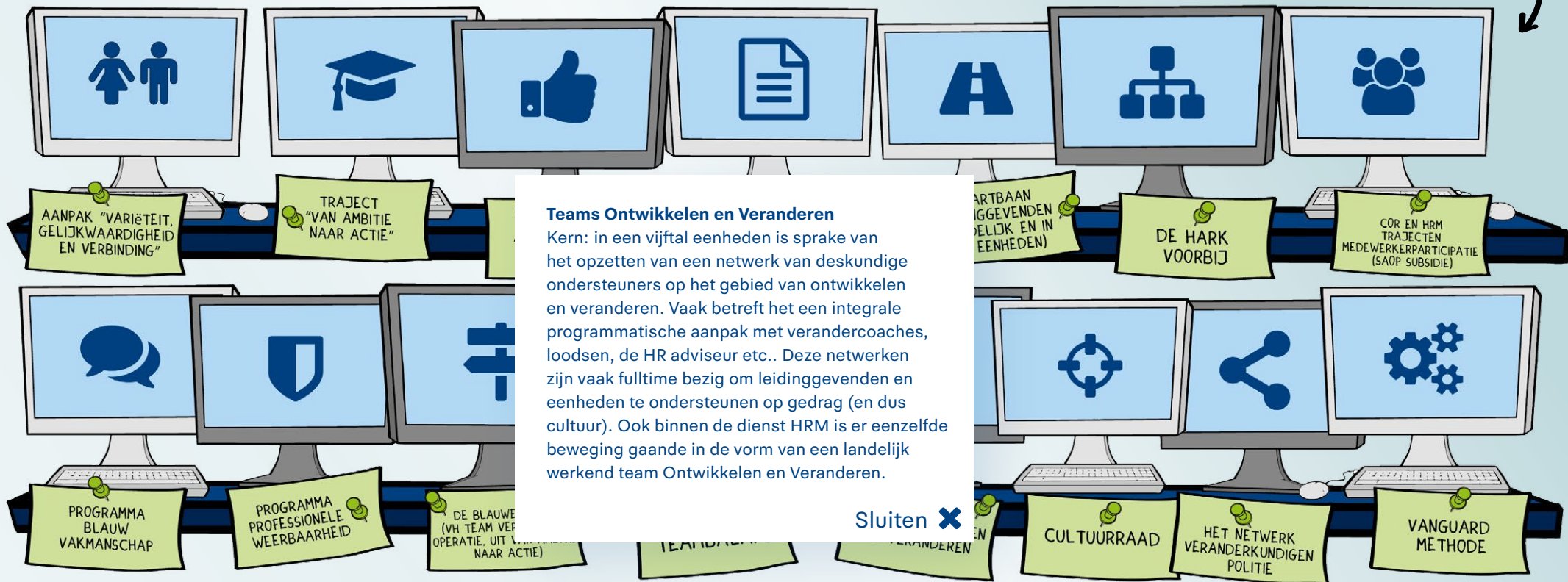


Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

Welke methoden en technieken zijn beschikbaar om initiatieven te ondersteunen?

Teamontwikkeling is sinds jaar en dag al een onderwerp binnen de politie. Dat maakt dat er ook al verschillende methoden en technieken beschikbaar zijn om teamontwikkeling te ondersteunen. Vaak zijn er ook mensen beschikbaar die de methode onderhouden en je kunnen helpen bij de inzet ervan. De verzameling van dergelijke hulpstructuren wordt ook weleens 'De Blauwe Plank' genoemd. Als ware het allemaal hulp die op de plank ligt voor teams om te gebruiken. Hieronder een niet limitatieve opsomming van mogelijke hulp:

KLIK OP SCHERMEN
VOOR MEER INFORMATIE



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

26/30

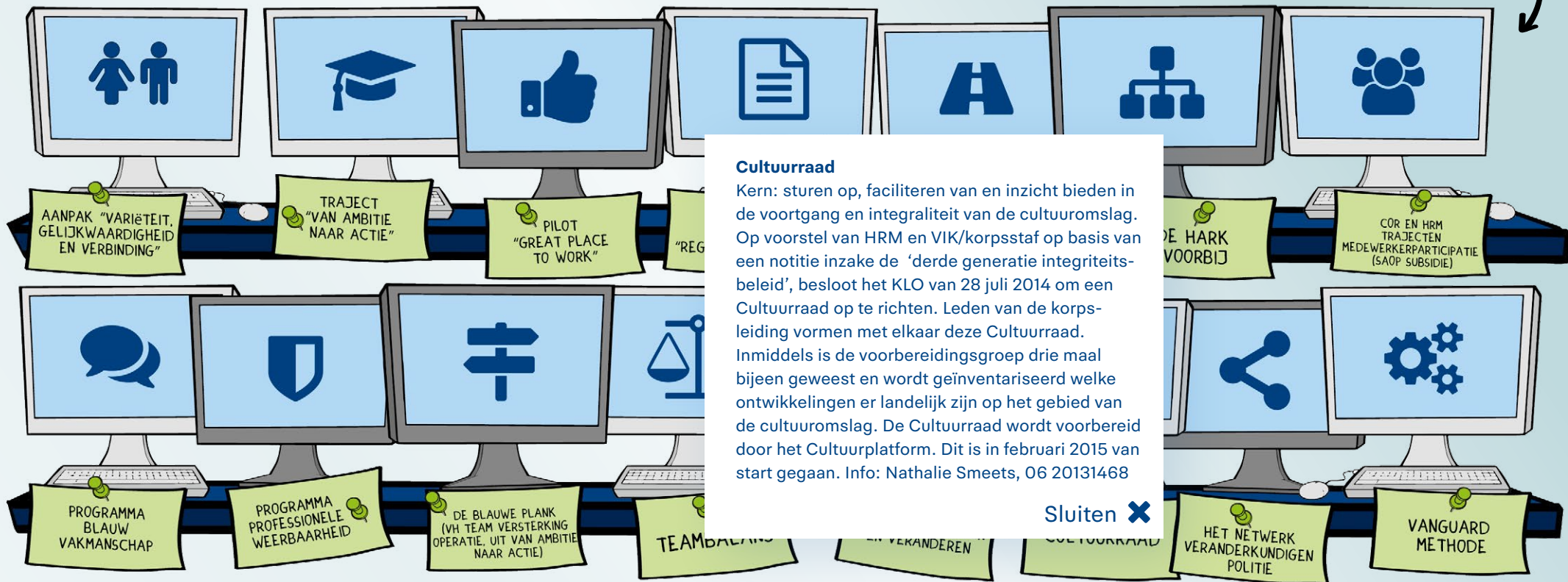


Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

Welke methoden en technieken zijn beschikbaar om initiatieven te ondersteunen?

Teamontwikkeling is sinds jaar en dag al een onderwerp binnen de politie. Dat maakt dat er ook al verschillende methoden en technieken beschikbaar zijn om teamontwikkeling te ondersteunen. Vaak zijn er ook mensen beschikbaar die de methode onderhouden en je kunnen helpen bij de inzet ervan. De verzameling van dergelijke hulpstructuren wordt ook weleens 'De Blauwe Plank' genoemd. Als ware het allemaal hulp die op de plank ligt voor teams om te gebruiken. Hieronder een niet limitatieve opsomming van mogelijke hulp:

KLIK OP SCHERMEN
VOOR MEER INFORMATIE



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

26/30

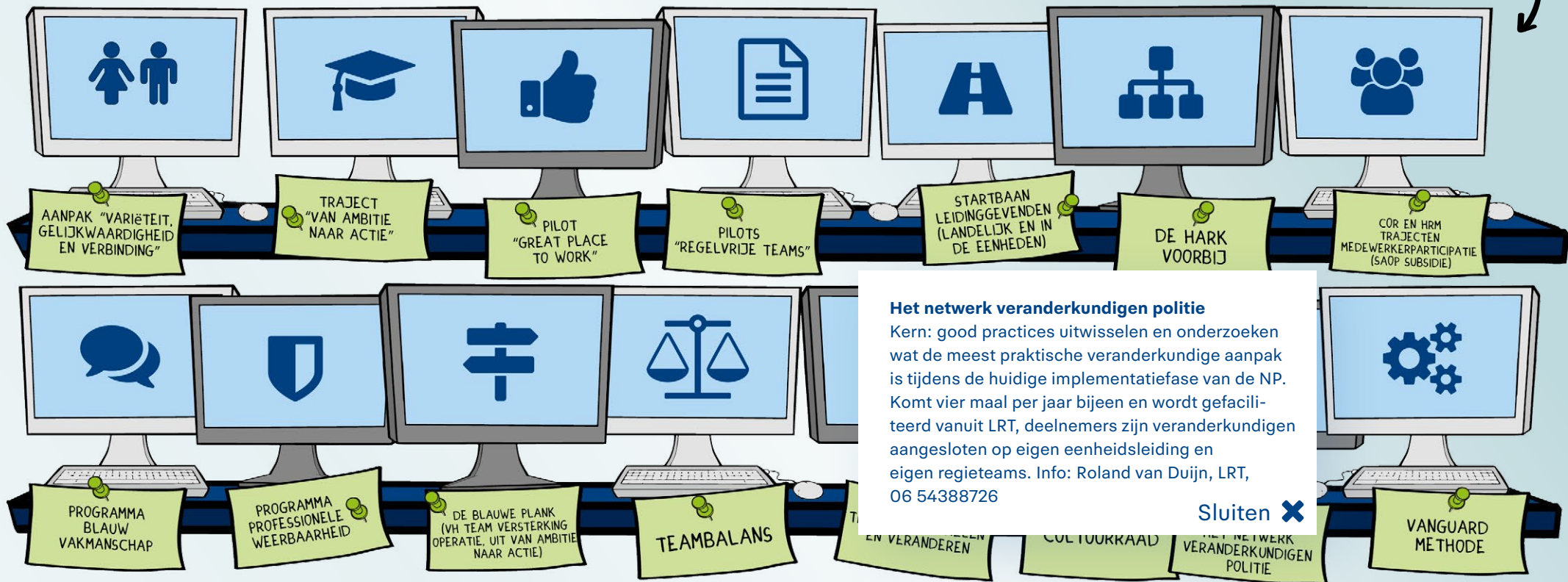


Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

Welke methoden en technieken zijn beschikbaar om initiatieven te ondersteunen?

Teamontwikkeling is sinds jaar en dag al een onderwerp binnen de politie. Dat maakt dat er ook al verschillende methoden en technieken beschikbaar zijn om teamontwikkeling te ondersteunen. Vaak zijn er ook mensen beschikbaar die de methode onderhouden en je kunnen helpen bij de inzet ervan. De verzameling van dergelijke hulpstructuren wordt ook weleens 'De Blauwe Plank' genoemd. Als ware het allemaal hulp die op de plank ligt voor teams om te gebruiken. Hieronder een niet limitatieve opsomming van mogelijke hulp:

KLIK OP SCHERMEN
VOOR MEER INFORMATIE



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

26/30



Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

Welke methoden en technieken zijn beschikbaar om initiatieven te ondersteunen?

Teamontwikkeling is sinds jaar en dag al een onderwerp binnen de politie. Dat maakt dat er ook al verschillende methoden en technieken beschikbaar zijn om teamontwikkeling te ondersteunen. Vaak zijn er ook mensen beschikbaar die de methode onderhouden en je kunnen helpen bij de inzet ervan. De verzameling van dergelijke hulpstructuren wordt ook weleens 'De Blauwe Plank' genoemd. Als ware het allemaal hulp die op de plank ligt voor teams om te gebruiken. Hieronder een niet limitatieve opsomming van mogelijke hulp:

KLIK OP SCHERMEN
VOOR MEER INFORMATIE



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

Handreiking Vernieuwend Werken

Wat gebeurt er verder al in de praktijk?

26/30



Uitnodiging

Naast alle informatie en hulpmiddelen in dit stuk willen we je uitnodigen om in gesprek over jouw team: in hoeverre past deze aanpak bij jou? Graag nodigen we je ook uit om aan te sluiten bij het netwerk van teams die met deze beweging bezig zijn. Behoeftte aan ervaringen van collega's en andere leidinggevenden? Laat het ons weten, want er worden dialoogsessies voor leidinggevenden georganiseerd.

Maar nu eerst aan de slag: [actie!](#) We wensen jou en je team veel inspiratie, succes en plezier toe met vernieuwend werken!

Erik Staffeleu

erik.staffeleu@politie.nl
06-20400991

Musa Dur

musa.dur@politie.nl
06-50559974

Tjalling Reijmer

tjalling.reijmer@politie.nl
06-51796846

Programma ALV

alv@vtspn.nl
088-6620213



[Ga terug naar inhoudsopgave](#)



Over deze handreiking

Colofon

Politie | Programma Administratieve Lastenverlichting (ALV)

Opdrachtgever

Martin van Bochove, Programmamanager ALV

Redactie

Erik Staffeleu, Programma ALV

Tjalling Reijmer, Programma ALV

Vormgeving

PDC Korpsmedia / Vormgeving in samenwerking met Graphic Invention

Meer informatie

Programma Administratieve Lastenverlichting

Kwekerijweg 6, 3709 JA Zeist

Postbus 238, 3970 AE Driebergen

Tel. 088-6620213

Mail: ALV@vtspn.nl

Intranet Politie:

<http://intranet.politie.local/politie/programmas-en-projecten/administratieve-lasten-verlichting-alv.html>

Uitgave 1, Maart 2016

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)



www.politie.nl



« waakzaam en dienstbaar »

In het kort: Vernieuwend Werken

Introductie

Doel handreiking

In deze handreiking gaan we in op Vernieuwend Werken. Met dit document bieden we eenieder binnen de politie die aan de slag wil met het verder ontwikkelen van zijn of haar team of organisatieonderdeel hulpmiddelen en inspiratie aan om hiermee te starten. Dit doen we door te tonen welke acties kunnen helpen te vernieuwen. Deze handreiking is niet bedoeld als strakke instructie; dat past ook niet bij Vernieuwend Werken. De processtappen en hulpmiddelen die we hier beschrijven kunnen je wel goed op weg helpen, al vereist het natuurlijk ook altijd nog het nodige eigen denkwerk.

Waarom Vernieuwend Werken?

De samenleving verandert in hoog tempo door digitalisering. Hierdoor verandert ons werk en verandert onze relatie en manier van samenwerken met burgers, ketenpartners, bestuurders. Dit brengt complexiteit in onze organisatie en vergroot de spanning tussen beheersing en flexibiliteit. Samen met de verschuiving van decentraal naar centrale organisatie met de vorming van de Nationale Politie staan we voor een grote uitdaging. Waar we voor op moeten passen is een steeds groter wordende wereld van modellen, procedures, projectplannen, dashboards en andere 'bureaucratische systemen'. De systemen die ons houvast zouden moeten bieden in onze complexe omgeving lijken de wereld en het werk soms juist

complexer te maken. Met Vernieuwend Werken willen we dit doorbreken. We willen als politieprofessionals vooral bezig zijn met het 'waarom' van ons bestaan: het vergroten van de veiligheid buiten. Met Vernieuwend Werken draaien we weg van de focus op control en de systemen en richten we ons juist weer op het waarom van ons bestaan.

Hoe Vernieuwend Werken?

In verschillende basisteams hebben we eenzelfde aanpak gevolgd om tot vernieuwing te komen. In deze handreiking beschrijven we de procesaanpak die kan bijdragen aan het ontwikkelen van een eigen manier van Vernieuwend Werken. We doen dit door een aantal stappen te beschrijven die verandering kunnen realiseren. Het is echter geen blauwdruk. Ieder team kent zijn eigen dynamiek, context en vraagstukken. Het blijft dus zelf nadenken en de aanpak naar je hand zetten. Gebruik de elementen die in jouw ogen nuttig kunnen zijn, vergeet de delen die je niet relevant acht:

- **Actie 1:** Vaststellen van de visie samen met belanghebbenden
- **Actie 2:** Organiseerprincipes: opstellen hoe je als team gaat werken
- **Actie 3:** Bepalen wat je gaat doen
- **Actie 4:** Continueren beweging

Bredere beweging

De beweging om vernieuwend te gaan werken in basisteams is breder dan alleen basisteam Meierij. Soms wordt het anders genoemd maar in de essentie zijn de teams bezig met dezelfde beweging: hoe kunnen we het werk buiten (ofwel 'de bedoeling') weer meer leidend laten zijn in de wijze waarop we ons werk organiseren. Voorbeelden hiervan zijn Contextgedreven Werken en Regelvrije Teams.

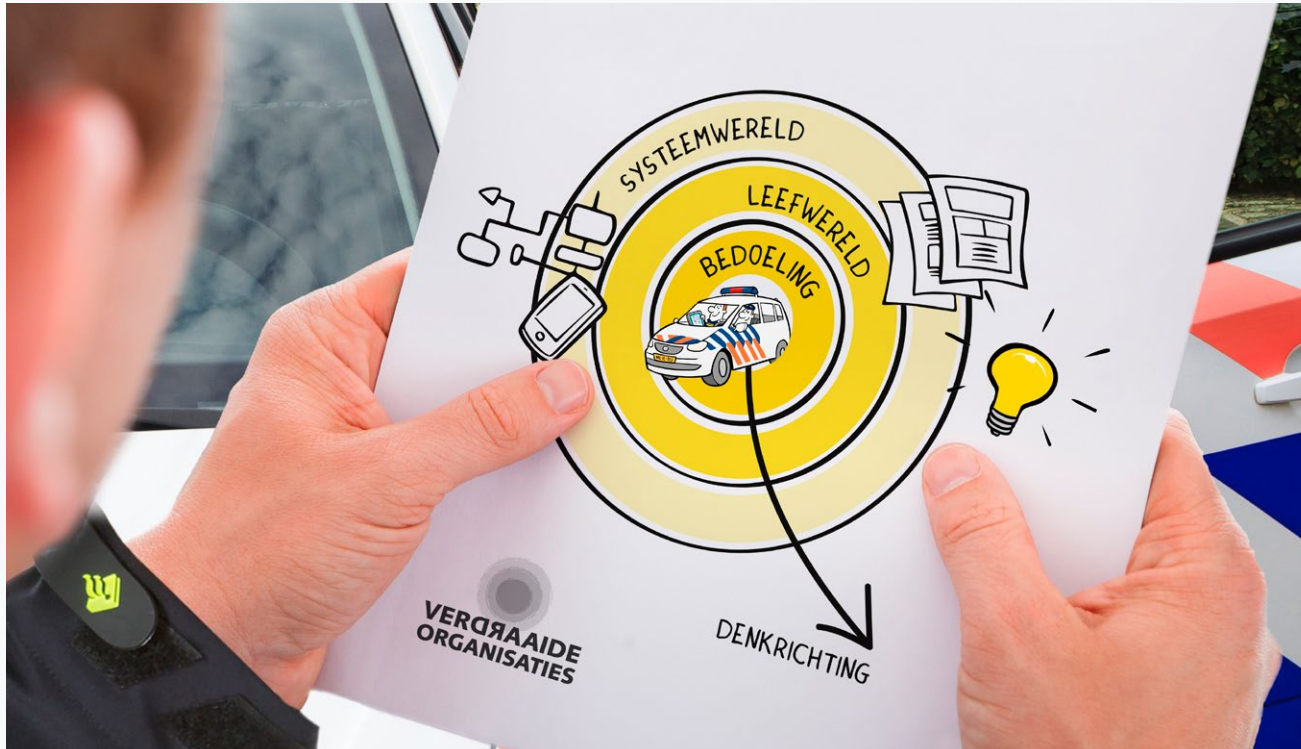
Binnen deze beweging zien we veelal het begrip zelforganisatie en professionele ruimte terugkomen. Daarnaast zien we dat teamontwikkeling sinds jaar en dag al een onderwerp is binnen de politie. Dat maakt dat er ook al verschillende methoden en technieken beschikbaar zijn om teamontwikkeling te ondersteunen. Vaak zijn er ook mensen beschikbaar die de methode onderhouden en je kunnen helpen bij de inzet ervan. De verzameling van dergelijke hulpstructuren wordt ook weleens 'De Blauwe Plank' genoemd. Al ware het allemaal hulp die op de plank ligt voor teams om te gebruiken.

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)



Theorie

Introductie



een ware kunst van overtuiging, verandering en macht om het ontwerp ook daadwerkelijk tussen de oren te krijgen – te ‘implementeren’ of ‘uit te rollen’, zodat iedereen bekend is met de geldende afspraken en zich daar ook aan gaat houden.

[Klik om te verkleinen](#)

[Wouter Hart - Verdraaide organisaties](#)

Nieuwe(re) vormen van organiseren

Ook andere auteurs schrijven over de perverse effecten van teveel bureaucratie en de beweging die waarneembaar is dat veel organisatie zoeken naar nieuwe(re) vormen van organiseren. Enkele aanraders zijn Wouter Hart (Verdraaide Organisaties), Paul Verbugt (Minimal Management), Pierre van Amelsvoort (Het Nieuwe Organiseren) en Mathieu Weggeman (Het Rijnland Boekje).

Professionele ruimte

De professionele ruimte van politieprofessionals moet versterkt worden, zo is één van de ambities van de Nationale Politie. Maar hoe? Wat helpt, wat niet? De manier waarop een team is ingericht speelt een grote rol bij de ruimte die politieprofessionals nemen. Hierbij spelen vooral het hebben van een echte teamtaak, wisselend belonen, uitdagende teamnormen en autoriteit over ondersteunende taken een zeer belangrijke rol.

[Lees verder](#)

#professioneleruimte
#bedoeling

[Ga terug naar inhoudsopgave](#)

¹⁾ Wouter Hart,
<http://verdraaideorganisaties.nl/introductie/samenvatting/>



Geleerde lessen in de Meierij

Terugkijkend op de afgelopen periode waarin Vernieuwend Werken centraal stond, hebben teamchefs Erik Wanders en Han van der Heijden veel tips voor teams die ook aan de slag willen met een nieuwe manier van werken.

- Voordat je start met Vernieuwend Werken is het raadzaam om een goede en heldere opdracht te hebben met commitment van korps-/eenheidsleiding. Wij hadden een expliciete opdracht van Frans Heeres.
- Wij hebben onvoldoende gerealiseerd dat interne ondersteuning essentieel is. Achteraf gezien hadden we de ondersteunende diensten zoals HRM, ICT, IM, FM, CM, etc. moeten betrekken in de beginfase als belanghebbenden. Misschien hadden we ze wel op moeten nemen in de batenlogica als blije partner.
- Betrek het MT van je team. Je moet erin geloven en jouw MT meekrijgen.
- Nu we al een tijd onderweg zijn met Vernieuwend Werken zie ik dat de theorie klopt met de praktijk. Met andere woorden, wat we vooraf bedacht hebben is ook werkelijkheid geworden. Zorg dus dat je het begin van de aanpak zorgvuldig doorloopt. De procesaanpak hebben we altijd goed overwogen en heel bewust uitgevoerd. Misschien is dat de reden dat we nu zo ver zijn.

- Creëer een groep met gangmakers
- Ga aan de slag met quick wins die in korte tijd met relatief weinig inspanning veel effect hebben. Zo breng je de verandermotor op gang.
- De supportgroep samen met de begeleidingsgroep is erg belangrijk geweest voor ons als team.
- Vernieuwend Werken is niet alleen maar soft. Je moet ook hard zijn, bijvoorbeeld als afspraken over het proces niet nagekomen worden. We proberen systemen los te laten, maar dat betekent niet dat er geen afspraken en regels meer gelden.

Wat maakt Vernieuwend Werken tot een succes?

1. We doen datgene dat mensen van ons vragen
2. Van meten naar merkbaar: we zoeken naar de merkbaarheid van onze acties

Wat wij belangrijk vinden is dat:

- het in de praktijk, in de ogen van betrokkenen van binnen en buiten gaat zoals we bedoelen;
- de werkwijze van de politie / van politiemensen, het vertrouwen wat de samenleving in ons heeft en onze legitimiteit versterkt;
- we de ontwikkeling van ons team verbinden aan een extern oordeel over de kwaliteit van ons werk, dat wil zeggen de (externe) opvattingen over de mate waarin ons team het vertrouwen in de politie als organisatie (of de overheid in zijn algemeen) versterkt of verzwakt door de manier waarop we werken.

Valkuilen

1. Verslappen van de aandacht, terugvallen in de waan van de dag. Laat je je hierdoor weer leiden dan stopt de vernieuwing.
2. Besef dat je omgeving (burgers, bestuurders, interne en externe partners) niet altijd mee gaat/wil en ook niet altijd snapt wat je doet. Blijf je verhaal vertellen. Blijf iedereen betrekken bij jouw manier van werken.

Sluiten 



Geleerde lessen in de Meierij

Terugkijkend op de afgelopen periode waarin Vernieuwend Werken centraal stond, hebben teamchefs Erik Wanders en Han van der Heijden veel tips voor teams die ook aan de slag willen met een nieuwe manier van werken.

- Voordat je start met Vernieuwend Werken is het raadzaam om een goede en heldere opdracht te hebben met commitment van korps-/eenheidsleiding. Wij hadden een expliciete opdracht van Frans Heeres.
- Wij hebben onvoldoende gerealiseerd dat interne ondersteuning essentieel is. Achteraf gezien hadden we de ondersteunende diensten zoals HRM, ICT, IM, FM, CM, etc. moeten betrekken in de beginfase als belanghebbenden. Misschien hadden we ze wel op moeten nemen in de batenlogica als blije partner.
- Betrek het MT van je team. Je moet erin geloven en jouw MT meekrijgen.
- Nu we al een tijd onderweg zijn met Vernieuwend Werken zie ik dat de theorie klopt met de praktijk. Met andere woorden, wat we vooraf bedacht hebben is ook werkelijkheid geworden. Zorg dus dat je het begin van de aanpak zorgvuldig doorloopt. De procesaanpak hebben we altijd goed overwogen en heel bewust uitgevoerd. Misschien is dat de reden dat we nu zo ver zijn.

- Creëer een groep met gangmakers
- Ga aan de slag met quick wins die in korte tijd met relatief weinig inspanning veel effect hebben. Zo breng je de verandermotor op gang.
- De supportgroep samen met de begeleidingsgroep is erg belangrijk geweest voor ons als team.
- Vernieuwend Werken is niet alleen maar soft. Je moet ook hard zijn, bijvoorbeeld als afspraken over het proces niet nagekomen worden. We proberen systemen los te laten, maar dat betekent niet dat er geen afspraken en regels meer gelden.

Wat maakt Vernieuwend Werken tot een succes?

1. We doen datgene dat mensen van ons vragen
2. Van meten naar merkbaar: we zoeken naar de merkbaarheid van onze acties

Wat wij belangrijk vinden is dat:

- het in de praktijk, in de ogen van betrokkenen van binnen en buiten gaat zoals we bedoelen;
- de werkwijze van de politie / van politiemensen, het vertrouwen wat de samenleving in ons heeft en onze legitimiteit versterkt;
- we de ontwikkeling van ons team verbinden aan een extern oordeel over de kwaliteit van ons werk, dat wil zeggen de (externe) opvattingen over de mate waarin ons team het vertrouwen in de politie als organisatie (of de overheid in zijn algemeen) versterkt of verzwakt door de manier waarop we werken.

Valkuilen

1. Verslappen van de aandacht, terugvallen in de waan van de dag. Laat je je hierdoor weer leiden dan stopt de vernieuwing.
2. Besef dat je omgeving (burgers, bestuurders, interne en externe partners) niet altijd mee gaat/wil en ook niet altijd snapt wat je doet. Blijf je verhaal vertellen. Blijf iedereen betrekken bij jouw manier van werken.

Sluiten ✕



Geleerde lessen in de Meierij

Terugkijkend op de afgelopen periode waarin Vernieuwend Werken centraal stond, hebben teamchefs Erik Wanders en Han van der Heijden veel tips voor teams die ook aan de slag willen met een nieuwe manier van werken.

- Voordat je start met Vernieuwend Werken is het raadzaam om een goede en heldere opdracht te hebben met commitment van korps-/eenheidsleiding. Wij hadden een expliciete opdracht van Frans Heeres.
- Wij hebben onvoldoende gerealiseerd dat interne ondersteuning essentieel is. Achteraf gezien hadden we de ondersteunende diensten zoals HRM, ICT, IM, FM, CM, etc. moeten betrekken in de beginfase als belanghebbenden. Misschien hadden we ze wel op moeten nemen in de batenlogica als blije partner.
- Betrek het MT van je team. Je moet erin geloven en jouw MT meekrijgen.
- Nu we al een tijd onderweg zijn met Vernieuwend Werken zie ik dat de theorie klopt met de praktijk. Met andere woorden, wat we vooraf bedacht hebben is ook werkelijkheid geworden. Zorg dus dat je het begin van de aanpak zorgvuldig doorloopt. De procesaanpak hebben we altijd goed overwogen en heel bewust uitgevoerd. Misschien is dat de reden dat we nu zo ver zijn.

- Creëer een groep met gangmakers
- Ga aan de slag met quick wins die in korte tijd met relatief weinig inspanning veel effect hebben. Zo breng je de verandermotor op gang.
- De supportgroep samen met de begeleidingsgroep is erg belangrijk geweest voor ons als team.
- Vernieuwend Werken is niet alleen maar soft. Je moet ook hard zijn, bijvoorbeeld als afspraken over het proces niet nagekomen worden. We proberen systemen los te laten, maar dat betekent niet dat er geen afspraken en regels meer gelden.

Wat maakt Vernieuwend Werken tot een succes?

1. We doen datgene dat mensen van ons vragen
2. Van meten naar merkbaar: we zoeken naar de merkbaarheid van onze acties

Wat wij belangrijk vinden is dat:

- het in de praktijk, in de ogen van betrokkenen van binnen en buiten gaat zoals we bedoelen;
- de werkwijze van de politie / van politiemensen, het vertrouwen wat de samenleving in ons heeft en onze legitimiteit versterkt;
- we de ontwikkeling van ons team verbinden aan een extern oordeel over de kwaliteit van ons werk, dat wil zeggen de (externe) opvattingen over de mate waarin ons team het vertrouwen in de politie als organisatie (of de overheid in zijn algemeen) versterkt of verzwakt door de manier waarop we werken.

Valkuilen

1. Verslappen van de aandacht, terugvallen in de waan van de dag. Laat je je hierdoor weer leiden dan stopt de vernieuwing.
2. Besef dat je omgeving (burgers, bestuurders, interne en externe partners) niet altijd mee gaat/wil en ook niet altijd snapt wat je doet. Blijf je verhaal vertellen. Blijf iedereen betrekken bij jouw manier van werken.

Sluiten ✕



Geleerde lessen in de Meierij

Terugkijkend op de afgelopen periode waarin Vernieuwend Werken centraal stond, hebben teamchefs Erik Wanders en Han van der Heijden veel tips voor teams die ook aan de slag willen met een nieuwe manier van werken.

- Voordat je start met Vernieuwend Werken is het raadzaam om een goede en heldere opdracht te hebben met commitment van korps-/eenheidsleiding. Wij hadden een expliciete opdracht van Frans Heeres.
- Wij hebben onvoldoende gerealiseerd dat interne ondersteuning essentieel is. Achteraf gezien hadden we de ondersteunende diensten zoals HRM, ICT, IM, FM, CM, etc. moeten betrekken in de beginfase als belanghebbenden. Misschien hadden we ze wel op moeten nemen in de batenlogica als blije partner.
- Betrek het MT van je team. Je moet erin geloven en jouw MT meekrijgen.
- Nu we al een tijd onderweg zijn met Vernieuwend Werken zie ik dat de theorie klopt met de praktijk. Met andere woorden, wat we vooraf bedacht hebben is ook werkelijkheid geworden. Zorg dus dat je het begin van de aanpak zorgvuldig doorloopt. De procesaanpak hebben we altijd goed overwogen en heel bewust uitgevoerd. Misschien is dat de reden dat we nu zo ver zijn.

- Creëer een groep met gangmakers
- Ga aan de slag met quick wins die in korte tijd met relatief weinig inspanning veel effect hebben. Zo breng je de verandermotor op gang.
- De supportgroep samen met de begeleidingsgroep is erg belangrijk geweest voor ons als team.
- Vernieuwend Werken is niet alleen maar soft. Je moet ook hard zijn, bijvoorbeeld als afspraken over het proces niet nagekomen worden. We proberen systemen los te laten, maar dat betekent niet dat er geen afspraken en regels meer gelden.

Wat maakt Vernieuwend Werken tot een succes?

1. We doen datgene dat mensen van ons vragen
2. Van meten naar merkbaar: we zoeken naar de merkbaarheid van onze acties

Wat wij belangrijk vinden is dat:

- het in de praktijk, in de ogen van betrokkenen van binnen en buiten gaat zoals we bedoelen;
- de werkwijze van de politie / van politiemensen, het vertrouwen wat de samenleving in ons heeft en onze legitimiteit versterkt;
- we de ontwikkeling van ons team verbinden aan een extern oordeel over de kwaliteit van ons werk, dat wil zeggen de (externe) opvattingen over de mate waarin ons team het vertrouwen in de politie als organisatie (of de overheid in zijn algemeen) versterkt of verzwakt door de manier waarop we werken.

Valkuilen

1. Verslappen van de aandacht, terugvallen in de waan van de dag. Laat je je hierdoor weer leiden dan stopt de vernieuwing.
2. Besef dat je omgeving (burgers, bestuurders, interne en externe partners) niet altijd mee gaat/wil en ook niet altijd snapt wat je doet. Blijf je verhaal vertellen. Blijf iedereen betrekken bij jouw manier van werken.

Sluiten ✕



Geleerde lessen in de Meierij

Terugkijkend op de afgelopen periode waarin Vernieuwend Werken centraal stond, hebben teamchefs Erik Wanders en Han van der Heijden veel tips voor teams die ook aan de slag willen met een nieuwe manier van werken.

- Voordat je start met Vernieuwend Werken is het raadzaam om een goede en heldere opdracht te hebben met commitment van korps-/eenheidsleiding. Wij hadden een expliciete opdracht van Frans Heeres.
- Wij hebben onvoldoende gerealiseerd dat interne ondersteuning essentieel is. Achteraf gezien hadden we de ondersteunende diensten zoals HRM, ICT, IM, FM, CM, etc. moeten betrekken in de beginfase als belanghebbenden. Misschien hadden we ze wel op moeten nemen in de batenlogica als blije partner.
- Betrek het MT van je team. Je moet erin geloven en jouw MT meekrijgen.
- Nu we al een tijd onderweg zijn met Vernieuwend Werken zie ik dat de theorie klopt met de praktijk. Met andere woorden, wat we vooraf bedacht hebben is ook werkelijkheid geworden. Zorg dus dat je het begin van de aanpak zorgvuldig doorloopt. De procesaanpak hebben we altijd goed overwogen en heel bewust uitgevoerd. Misschien is dat de reden dat we nu zo ver zijn.

- Creëer een groep met gangmakers
- Ga aan de slag met quick wins die in korte tijd met relatief weinig inspanning veel effect hebben. Zo breng je de verandermotor op gang.
- De supportgroep samen met de begeleidingsgroep is erg belangrijk geweest voor ons als team.
- Vernieuwend Werken is niet alleen maar soft. Je moet ook hard zijn, bijvoorbeeld als afspraken over het proces niet nagekomen worden. We proberen systemen los te laten, maar dat betekent niet dat er geen afspraken en regels meer gelden.

Wat maakt Vernieuwend Werken tot een succes?

1. We doen datgene dat mensen van ons vragen
2. Van meten naar merkbaar: we zoeken naar de merkbaarheid van onze acties

Wat wij belangrijk vinden is dat:

- het in de praktijk, in de ogen van betrokkenen van binnen en buiten gaat zoals we bedoelen;
- de werkwijze van de politie / van politiemensen, het vertrouwen wat de samenleving in ons heeft en onze legitimiteit versterkt;
- we de ontwikkeling van ons team verbinden aan een extern oordeel over de kwaliteit van ons werk, dat wil zeggen de (externe) opvattingen over de mate waarin ons team het vertrouwen in de politie als organisatie (of de overheid in zijn algemeen) versterkt of verzwakt door de manier waarop we werken.

Valkuilen

1. Verslappen van de aandacht, terugvallen in de waan van de dag. Laat je je hierdoor weer leiden dan stopt de vernieuwing.
2. Besef dat je omgeving (burgers, bestuurders, interne en externe partners) niet altijd mee gaat/wil en ook niet altijd snapt wat je doet. Blijf je verhaal vertellen. Blijf iedereen betrekken bij jouw manier van werken.

Sluiten 

