



Politie voor iedereen: veilige, competente en effectieve teams

Een vernieuwd perspectief
op diversiteit, inclusie en
divers vakmanschap

Definitief

Versie datum 26 augustus 2020

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Inleiding.....	3
Waar we voor staan: Politie voor iedereen	4
Waar we voor gaan: veilige, competente en effectieve team	5
Veilige Teams	5
Competente teams.....	6
Effectieve teams	7
Voortbouwen.....	8

Inleiding

Politie voor iedereen: veilige, competente, effectieve teams

Mensen helpen, de kwetsbaren in de samenleving beschermen en de wet handhaven waar nodig: dat is wat politiemensen doen en wat ons drijft. Daarbij is iedereen voor ons gelijk: wij zijn een *Politie voor iedereen* en dat is voor ons de normaalste zaak van de wereld. Even normaal is het dat we een organisatie zijn met heel verschillende mensen met uiteenlopende talenten. Wij maken samen de politie en zetten ons allemaal in voor een veilige samenleving. Ook in dat opzicht zijn we *Politie voor iedereen*.

Politie voor iedereen is de komende jaren ons nieuwe perspectief op de al langer bestaande thema's diversiteit, inclusie en divers vakmanschap: een perspectief gericht op veilige, competente en effectieve teams waarin heel verschillende politiemensen werken voor iedereen die ons nodig heeft.

We bouwen voort op het programma De kracht van het verschil en de vele initiatieven die in het verleden overal in het korps zijn genomen. Het heeft ons ver gebracht: we lopen binnen de overheid in veel opzichten voorop en operationeel staan we sterk. In moeilijke situaties treden politiemensen professioneel op, bewaren de maatschappelijke rust en gaan goed met elkaar om. Maar dat is nog niet altijd en overal het geval. Ook zien we dat projecten, programma's en losse interventies kortstondig effect hebben en de thema's diversiteit, inclusie en divers vakmanschap juist 'bijzonder' houden in plaats van de gewoonste zaak van de wereld. Daarin gaan we verandering brengen. Hierna staat beschreven wat we met *Politie voor iedereen* samen willen bereiken en hoe dat er straks uit ziet.



Waar we voor staan: Politie voor iedereen

De politie vindt haar legitimiteit in een *Politie voor iedereen*:

- *We zijn er voor iedere burger* die hulp of bescherming nodig heeft, maar ook voor iedere burger die begrensd moet worden. Iedere burger is voor ons gelijkwaardig: wij maken geen onderscheid op grond van welk persoonskenmerk dan ook. Alle burgers moeten zich kunnen herkennen in hun politie en zich vrij voelen ons te benaderen. Voor een goede informatiepositie moeten politiemensen met iedereen contact kunnen leggen. Soms moeten wij onopvallend en heimelijk ons werk kunnen doen: ook daarom hebben we een brede variëteit collega's nodig.
- *Iedereen is welkom om bij ons te komen werken*. Bij de politie werkt een brede variëteit aan politiemensen die het vak verstaan en beschikken over de vaardigheid om verbinding te maken met verschillende collega's en burgers. Het maakt ons niet uit wat je achtergrond als je maar authentiek wilt bijdragen aan een veilige samenleving en aan de beroepseisen voldoet.
- *Iedere collega doet er toe*. Van de nieuwkomer tot en met de collega die binnenkort met pensioen gaat, alle collega's moeten zich binnen de politie veilig en gewaardeerd kunnen voelen. Tegelijkertijd moeten alle collega's zich kunnen onderscheiden in het vak met hun talent en hun unieke toegevoegde waarde. Een sociaal veilige omgeving waarin iedereen - ongeacht welk persoonskenmerk dan ook - meedoet.

Waar we voor gaan: veilige, competente en effectieve team

Politiewerk gebeurt in kleinere en grotere teams. Het team is waarmee politiemensen zich het meest verbonden voelen: dat is het niveau waarop we gaan werken aan *Politie voor iedereen*. Het doel is veilige, competente en effectieve teams.

Veilige Teams

We willen dat alle collega's hun unieke talenten en vakmanschap kunnen inzetten en zich vrij voelen om kritisch mee te denken. Tegelijkertijd vergt politiewerk in teams – letterlijk – uniformiteit, sterke onderlinge verbondenheid en actiegerichtheid. Met het streven naar een *Politie voor iedereen* richten we ons de komende jaren op het in evenwicht brengen van het jezelf kunnen zijn en het werken in teams.

Vanaf de start van de nieuwe politieorganisatie is gestuurd op het steeds verder verbeteren van prestaties en de technische kanten van organisatieverandering. Het gevolg was dat er te weinig aandacht uitging naar de gang van zaken binnen teams en de zorg voor de mensen in dat team. Daarbij speelt ook dat veel leidinggevenden destijds specifiek zijn geselecteerd op het operationele leiderschap, de span of control veelal is verdubbeld en de ondersteuning op afstand kwam te staan. Om hierin weer een gezond evenwicht te bereiken, moet er gericht tijd en aandacht worden vrijgemaakt voor sociale veiligheid en omgangsvormen binnen teams. Dit sluit aan bij de inspanningen om de mentale weerbaarheid van politiemensen te vergroten: het is steeds duidelijker dat ervaringen die tijdens het werk 'buiten' worden opgedaan een weerslag hebben op het klimaat 'binnen' en dat ook leidinggevenden hierop alert en actief moeten zijn. Ook bouwen we hiermee voort op de al ingezette beweging om vanuit zorg voor elkaar de menselijke maat weer terug te brengen in de centrale bedrijfsvoering en de teamleiding beter te faciliteren zodat zij meer aandacht kunnen geven aan medewerkers. Zo wordt aan de leiding van alle basisteams een allround ondersteuner toegevoegd.

Wat verandert er?

- Leidinggevenden worden gefaciliteerd in tijd en ondersteuning om te werken aan de sociale veiligheid en omgangsvormen binnen hun team. Hiervoor wordt in de lijn een passende oplossing gevonden en de prioriteit 'veilig team' wordt onderdeel van de afspraken die we binnen de politie maken over welke resultaten we willen behalen. In de talentontwikkeling en selectie van leidinggevenden wordt expliciet gekeken naar de potentie om een sociaal veilig werkklimaat te realiseren. Daarnaast hebben we gericht aandacht voor het waarderen en toerusten van zittende en toekomstige leidinggevenden in de omgang met diversiteit binnen teams.
- Voor ieder team komt er een periodieke check-up. De staat van het team wordt doorgenomen, specifieke knelpunten worden geïventariseerd en er worden afspraken gemaakt voor ondersteuning. De teamleiding wordt hierbij intensief ondersteund door onze HRM-kolom en onze afdeling Veiligheid, Integriteit & Klachten (VIK).
- Incidenten of spanningen binnen een team of een lage medewerkerstevredenheid zullen altijd opvolging krijgen. Ervaren experts maken samen met de teamleiding altijd een analyse van de situatie en bekijken wat er nodig is om de situatie te verbeteren ('triage'). Een dergelijk team wordt gevuld met experts van HRM, VIK en onze communicatiecollega's en wordt naar behoefte aangevuld met andere deskundigheid. Juist als het spannend wordt, zetten we een nog grotere stap naar voren in onze interne en externe communicatie: we maken duidelijk waar wij voor staan en laten zien dat we over de nodige zelfreflectie beschikken.

Competente teams

Een politieteam als geheel moet competent zijn om goed politiewerk te leveren, passend bij de opgave: de politie als geheel is er voor iedere burger en iedere collega draagt op unieke wijze bij. De komende periode blijven we werken aan diversiteit in het personeelsbestand, omdat we dat operationeel noodzakelijk vinden om ons werk goed te kunnen doen. Met diversiteit bedoelen we alle persoonskenmerken waarin mensen zich van elkaar onderscheiden: het is dus veel breder dan alleen de culturele diversiteit of genderdiversiteit. Overigens, een voldoende mate van zichtbare, culturele diversiteit in teams beschouwen we als een voorwaarde om als *Politie voor Iedereen* effectief te opereren. We blijven streefcijfers gebruiken om terugval te voorkomen en we verbeteren de aanpak hierin. We gaan niet langer uit van één landelijk streefcijfer voor instroom in alle teams: het streefcijfer laten we afhangen van de lokale context en de teamsamenstelling. We realiseren ons dat dit met de huidige manier van werving, selectie en loopbaanpaden een extra inspanning vraagt van de teamleiding in de voorbereiding van resultaat- en ontwikkelgesprekken en in het vroegtijdig, scherp formuleren van welk profiel aanvullend op het team nodig is.

Tegelijkertijd beginnen we stapsgewijs met de omslag van werving en selectie van zichtbare diversiteit naar competenties, zoals je kunnen inleven in andere leefstijlen en culturen, beheersing van meerdere talen en over een netwerk beschikken binnen een bepaalde gemeenschap. Werving op zichtbare, culturele diversiteit – hoe belangrijk nu ook om te zorgen dat we de *Politie voor Iedereen* zijn en blijven – doet onvoldoende recht aan het individuele talent en vakmanschap en de toegevoegde waarde aan het team: en dat is uiteindelijk wel waar het binnen onze organisatie om gaat. We hebben de overtuiging dat er op termijn geen kwantitatieve streefcijfers voor zichtbare, culturele diversiteit meer nodig zijn, omdat de focus op competenties vanzelf ook een betere mix van diversiteit oplevert.

Wat verandert er?

- Iedere teamleiding gaat inventariseren welke mix van specifieke uitwerkingen van competenties binnen het team nodig is in relatie tot de context en de specifieke (veiligheids)vraagstukken van het team. Deze inventarisatie wordt ondersteund door specialisten. Vervolgens wordt bepaald hoe het gat wordt gedicht tussen de gewenste en actuele mix en hoe de balans in stand kan worden gehouden. Ook hiervoor geldt weer dat ondersteuning bestaat uit mensen die helpen, niet uit instrumenten en opdrachten die nog meer beslag leggen op leidinggevendend.
- Binnen de huidige systematiek van generieke competenties voor functies binnen de politie is het mogelijk en zelfs wenselijk om altijd contextafhankelijke en specifieke uitwerkingen te geven aan de set competenties die bij een bepaalde functie hoort. Er wordt daarom een verdere uitwerking gemaakt hoe een aantal relevante generieke competenties invulling moet krijgen in contexten en veiligheidsvraagstukken waar diversiteit een belangrijke factor is. Diversiteit is hierbij niet beperkt tot culturele achtergrond maar kan ook betrekking hebben op leeftijd, gender, seksuele voorkeuren, werk- en leefstijlen enzovoort. Deze uitwerking wordt dusdanig concreet dat ze bruikbaar zijn bij de aansturing van het team in de operatie en bij de werving. Zo gaan we beter recht doen aan het feit dat bijvoorbeeld de generieke competentie 'sociale vaardigheid' voor een brigadier in de Schilderswijk een andere betekenis en invulling heeft dan voor een brigadier in een landelijk gebied in Overijssel.
- Het streefcijfer zichtbare, culturele diversiteit voor de instroom van nieuwkomers in basisteams is niet langer voor iedere eenheid hetzelfde maar wordt gebaseerd op de bevolkingssamenstelling en veiligheidsvraagstukken in het verzorgingsgebied. Dat betekent dat een team in Noord-Groningen een ander streefcijfer hanteert dan een team in Amsterdam-West. Ook zichtbare, culturele diversiteit en gender diversiteit onder leidinggevendend blijft belangrijk. Deze leidinggevendend zijn rolmodellen en het bewijs dat iedere functie openstaat voor iedereen. Daarom werken we ook hier met streefcijfers.
- De realisatie van zo'n streefcijfer via wervingsactiviteiten wordt meer lokaal gericht en vanuit de eenheid vormgegeven.

Effectieve teams

Teams zijn effectief als ze hun opgave goed kennen, hun vak verstaan en kunnen meebewegen met de veranderingen in de samenleving. De politie kan omgaan met kleine en grote spanningen die samenhangen met een toenemende diversiteit in de samenleving. Er zijn geen tegenstellingen tussen de politie en minderheidsgroepen zoals we die zien in sommige andere westerse landen. Op momenten die er toe doen, staan we professioneel midden tussen alle partijen en beschikken we over voldoende vakmanschap om de rust te bewaren: of het nu gaat om de intocht van Sinterklaas of de aanslag in de tram in Utrecht. In die contexten opereren we effectief.

Tegelijkertijd beseffen we dat we ons vakmanschap voortdurend moeten blijven ontwikkelen en dat we in het dagelijkse optreden effectiever kunnen worden. *Politie voor iedereen* betekent bijvoorbeeld voor ons ook dat we altijd moeten kunnen uitleggen dat onze acties en optreden zijn ingegeven door objectieve afwegingen: het laten meespelen van (on)bewuste vooroordelen, zoals etnisch profileren, hoort niet bij een vakbekwame politie. En bij bijvoorbeeld de mishandeling van transseksuelen hoort het bij ons vak dat we voldoende weten hoe we kwetsbaren beschermen en daders aanpakken.

Om vast te stellen of we vooruitgang boeken in de ontwikkeling van ons vakmanschap, moeten we willen weten hoe verschillende gemeenschappen denken over onze organisatie en vooral ons optreden. We zijn er trots op dat het vertrouwen van burgers in de politie en de waardering voor ons werk de afgelopen jaren steeds verder is toegenomen maar merken ook dat dit niet geldt voor minderheidsgroepen. Het hoort bij een *Politie voor iedereen* dat we willen weten hoe specifieke groepen denken over onze organisatie en ons optreden. Op die manier organiseren we ons eigen tegenwicht, tegenspraak en tegenmacht om een *Politie voor iedereen* te kunnen zijn.

Wat verandert er?

- Binnen elke afdeling Politieprofessie in de eenheden wordt werken aan het vakmanschap gericht op de diversiteit in het verzorgingsgebied een vast onderdeel van de ondersteuning aan de operatie. Divers vakmanschap is breder dan afstemmen op culturele achtergrond. Het gaat ook over leeftijd, gender, seksuele voorkeuren, leefstijlen enzovoort. Het Netwerk Divers Vakmanschap (NDV) – dat al lange tijd bezig is met het voorzien in kennis en kunde op dit vlak – blijft in de huidige vorm bestaan, maar gaat beter aansluiten op het werk en organisatie in de eenheden. Waar nodig wordt het NDV beter gefaciliteerd.
- Op concernniveau is de directie Operatiën in samenwerking met anderen verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het vak (via portefeuilles en aandachtsgebieden korpsleiding), de vakgroepen (via het Q-stelstel) en het vakmanschap (via opleiden en vakmanschapsontwikkeling). Vanaf nu worden vraagstukken die samenhangen met de toenemende diversiteit in Nederland daarvan een vanzelfsprekend onderdeel. Beleids- en instrumentontwikkeling gebeurt op basis van praktijkervaringen en -onderzoek en is gericht op vakmanschapsontwikkeling in de operatie en het onderwijs. De kennis en kunde van het NDV krijgt een belangrijke rol in beleids- en instrumentontwikkeling op concernniveau.
- Op drie manieren gaan we beter in beeld brengen wat minderheidsgroepen, intern en extern, vinden van onze organisatie en ons werk:
 - We doen periodiek onderzoek naar onze reputatie onder minderheidsgroepen of geven binnen bestaand onderzoek deze groepen meer aandacht.
 - De informele medewerkersnetwerken binnen de politie hebben een scherp beeld van wat er leeft onder minderheidsgroepen, zowel binnen als buiten. Ze geven daarover regelmatig waardevolle informatie. Hun signalen borgen we op concernniveau met de instelling van de interne adviesgroep *Politie voor iedereen* waarin deze netwerken zitting kunnen nemen. Het NDV levert een voorzitter en bereidt de bijeenkomsten voor. Vanuit deze adviesgroep kunnen zij gevraagd en ongevraagd

signaleren en adviseren aan de leiding van de politieorganisatie. Deze groep is niet gericht op belangenbehartiging in de zin van medezeggenschap; daarvoor is de (C)OR. Evenals de vakmanschapsontwikkeling; daarvoor is het NDV.

- We voeren op verschillende niveaus de dialoog met formele en informele vertegenwoordigers van groepen in de samenleving. Dit levert zeer waardevolle inzichten op voor onze organisatie en operatie en andersom. Om deze voeding beter te borgen, wordt op concernniveau de externe adviesraad *Politie voor iedereen* ingesteld: deze adviesraad signaleert en adviseert de politieleiding gevraagd en ongevraagd over hoe de politie moet omgaan met ontwikkelingen in de samenleving.

Voortbouwen

Onder het programma De Kracht van het Verskil - dat medio 2020 eindigde - is vanaf 2016 hard en gericht gewerkt aan diversiteit, inclusie en divers vakmanschap. Met dit programma zijn belangrijke resultaten geboekt. Tegelijkertijd vielen we ook in ons reguliere werk terug op deze tijdelijke hulpstructuur; niet alleen bij incidenten en crises, maar ook bij onze vakmanschapsontwikkeling en verantwoording naar de buitenwereld. Daarin is een doorontwikkeling nodig. In plaats van een aparte programmastructuur kiezen we voor inbedding in de reguliere lijn; iedere leidinggevende is verantwoordelijk voor diversiteit en inclusie. Omdat het gevaar bestaat dat onderwerpen die van iedereen zijn, van niemand zijn als het op resultaten aankomt, worden er concrete, niet-vrijblijvende afspraken gemaakt in de managementcyclus en gebruiken we streefcijfers. De ervaring leert dat een dergelijk houvast nodig is om effect te bereiken. Hoe deze afspraken binnen de teams vormkrijgen, vergt een lokale aanpak, passend bij de situatie en de fase van ontwikkeling binnen een team. Met *Politie voor iedereen* wordt een heldere koers ingezet voor de Nederlandse politie; het is aan de eenheden afzonderlijk om te bepalen hoe scherp ze aan de wind varen. Om de aandacht voor *Politie voor iedereen* vast te houden, neemt een groep politiechefs samen met de korpsleiding het voortouw, ondersteund door de reguliere onderdelen van staf en bedrijfsvoering.

We maken de omgang met de thema's diversiteit en inclusie met *Politie voor iedereen* hanteerbaar en aansprekend voor het hele korps. Waar de afgelopen jaren het bewustzijn en de acceptatie van het 'verschil' tussen mensen en groepen centraal stond, gaan we ons nu meer richten op wat ons in alle verscheidenheid bindt als politie. En waar de aanpak gericht was op specifieke groepen of fenomenen - omdat er echt een eerste rigoureuze impuls nodig was - zullen we ons vanaf nu meer focussen op de gang van zaken in alle teams binnen de organisatie.

Maar daarmee is onze nieuwe koers niet ineens acceptabel voor de gehele binnen- en buitenwereld. Het werken aan *Politie voor iedereen* brengt praktische dilemma's en lastige vragen met zich mee. Juist omdat de nieuwe koers opvattingen raakt over de omgang met diversiteit in de samenleving en op het werk. Dit vraagt om houvast en heldere keuzes, gemaakt vanuit onze professionaliteit en goed werkgeverschap. Die keuzes moeten wij zelf, als collectief, maken vanuit onze gedeelde drijfveren en ons vakmanschap. We zien dat bij te lang wachten de keuzes van buitenaf worden opgelegd. Politici, gezagsdragers en belangengroepen voeren – terecht – volop het debat over onze organisatie en nemen stellingen in die direct van invloed zijn op onze organisatie. Het is tijd om zelf het initiatief te nemen, als onlosmakelijk onderdeel van ons dagelijks werk, omdat *Politie voor iedereen* de gewoonste zaak van de wereld is.