Politie Rotterdam-Rijnmond reorganiseert

NIEUW JASJE

In januari 2006 ging p&o bij de Politie Rotterdam-Rijnmond volledig op de schop. Veertien p&o-eilandjes met elk eigen prioriteiten en doelstellingen werden omgevormd tot één centraal aangestuurde dienst. De 54 p&o'ers leerden in een speciaal traject hoe zij moesten omgaan met politiediensten en –districten. Vroeger waren dat de bazen, nu zijn het klanten van p&o.

De herindeling van p&o was onderdeel van een grote reorganisatie bij de Rotterdamse politie, begin vorig jaar, en had als thema: centralisatie. Voor p&o betekende het dat bij het Rotterdamse korps één p&o-dienst centraal zou worden aangestuurd. 'De districten en diensten werden dus ontstaft', zegt Desiree Wychgel-Zwets, hoofd advies & ondersteuning bij de Rotterdamse politie. 'Dit kwam uiteraard op gespannen voet te staan met het concept van integraal management dat wij hanteren binnen het korps.'

De reorganisatie kwam niet uit de lucht vallen. De Rotterdamse politie wilde meer blauw op straat, een streven dat al uit 2004 stamt. Meer agenten betekent automatisch minder staf, dus ook minder p&o. Voor de reorganisatie werden alle p&o-afdelingen aangestuurd door een eigen disctricts- of dienstleiding. Daardoor werden ook de p&o-taken overal net iets anders ingevuld. Elk district of dienst stelde namelijk andere prioriteiten. Het aanbrengen van meer uniformiteit in de organisatie, was dan ook een van de belangrijkste doelstellingen voor de p&o afdelingen.

Noodzaak

In samenwerking met een trainingsbureau startte vorig najaar een professionaliseringstraject voor de 54 p&o-adviseurs van Politie Rotterdam-Rijnmond. Deze adviseurs zijn onderverdeeld in 44 personeelsmanagementadviseurs (pma's) en tien adviseurs van Instroom, Mobiliteit en Ontwikkeling (IMO). 'Het doel van het traject is een meerwaarde te creëren voor de leiding', zegt Wychgel-Zwets. 'Die moet het nut van de adviseurs gaan inzien. Ik heb daar een adviseur en die helpt mij, dat moet het beeld worden. En niet, zoals nu vaak het geval is, achteraf denken van: o ja, ik moet ook nog even langs die p&o-adviseur.'

Het professionaliseringstraject bestaat uit drie fasen. In de eerste fase (ik en de klant) stond het individuele leerdoel voorop. De adviseurs vulden via internet een op een competentieprofiel gebaseerde vragenlijst in. Aan enkele direct betrokkenen uit de werkomgeving werd hetzelfde gevraagd. Zo kwam een 360-graden meting. De uitslag daarvan gaf de adviseurs inzicht in de noodzaak en omvang van hun

Tekst **Carolien van Doorn**
Fotografie **Roel Dijkstra**

'In het begin hebben wij niet alle uitvoeringsproblemen goed in beeld gehad.'

eigen ontwikkeling. De uitkomsten werden herleid tot een aantal collectieve thema's. Hoe ga je bijvoorbeeld om met de werkdruk, hoe houd je je adviesvaardigheden op peil? Wychgel-Zwets: 'Vooral dit laatste is voor veel adviseurs lastig. Vroeger had je 14 p&o-chefs die zagen wanneer je druk op de ketel moest zetten, en die konden dan vervolgens bijsturen. Die chefs zijn nu weg, de adviseurs moeten het zelf doen.'
Op basis van de collectieve thema's zijn de p&o'ers in een aantal workshops aan de slag gegaan met hun persoonlijke doelen. In deze sparringcircles ging het om het uitwisselen van tips, inzicht in het eigen functioneren en het omgaan met machtsverhoudingen.

Samenwerking

De tweede fase van de centralisering van p&o is gericht op samenwerking. 'De dienst p&o is nu opgedeeld in vijf kolommen', zegt Wychgel-Zwets. 'Het professionaliseringstraject is gericht op de kolom IMO en de kolom Advies & Ondersteuning waar de 44 pma'ers onder vallen. Deze kolom is verdeeld in drie clusters die elk een aantal districten en diensten bestrijken. Elk pma-cluster heeft een eigen accountteam binnen IMO aan wie ze vragen kunnen doorspelen waar meer expertise voor nodig is. Het gaat er om zo optimaal mogelijk samen te werken binnen die clusters en met de accountteams. Als alle partijen goed samenwerken, creëert dat een meerwaarde ten opzichte van de klant. Er zijn binnen de dienst p&o nu nog teveel blackboxes. Wat doe jij nou eigenlijk? Als we beter weten van elkaar wat we precies doen, dan heeft iedereen daar profijt van.'
De derde en laatste fase van het professionaliseringstraject is gericht op de klant. Zijn wensen en eisen staan centraal. De klant formuleert bijvoorbeeld projecten, maar er is ook ruimte voor het organiseren van workshops en brainstormen over managementconcepten.
Op dit moment zit Rotterdam-Rijnmond nog midden in het professionaliseringstraject. Helemaal soepel verloopt de reorganisatie nog niet, laat Wychgel-Zwets weten. Eén van de grootste obstakels waar het korps tegenaan loopt is een capaciteits- en een kwaliteitsprobleem. Een aantal mensen van de administratieve backoffice heeft de reorganisatie aangegrepen om iets anders te gaan doen. Op deze manier werd dus wel winst behaald – minder mensen achter de schermen, meer blauw op straat – maar tegelijkertijd verdween er een hoop kennis. Een groep enthousiaste medewerkers, maar met veel minder ervaring bleef over.

Basics

Het feit dat de politie een bureaucratische organisatie met veel procedures en regels is, maakt het er niet makkelijker op. Wychgel-Zwets: 'Voor politiemensen is het het allerbelangrijkst dat hun salaris op tijd binnen is en dat de basistakenvan p&o goed geregeld zijn. Als de basisdienstverlening niet goed is geregeld, kan je nog zo goede adviseur zijn maar dat doet er dan niet toe. Omdat we nu nog midden in de implementatiefase zitten en een aantal randvoorwaarden nog niet gerealiseerd zijn, werkt de administratie nog niet optimaal. De pma's, als liaison tussen de klanten en de backoffice, krijgen dus veel klachten over zich heen. Een veelgehoorde klacht van hun kant is dan ook: hartstikke leuk zo'n nieuwe rol, maar in praktijk komen we er nog niet aan toe, want we zijn alleen maar bezig met de basics.'
Ook de klanten laten van zich horen, de Rotterdamse politiemensen. In plaats van een onderscheid in een decentrale en een centrale tak, heb je nu één dienst p&o die centraal hiërarchisch wordt aangestuurd. Maar de personeelsmanagementadviseurs werken nog wel decentraal bij de klanten. Dat is best lastig want wie voorheen hun baas was, is nu puur klant. 'Niet iedereen is blij met deze verandering', zegt Wychgel-Zwets. 'Wij bepalen nu centraal wat en hoe het gebeurt. De acceptatie bij de klant ligt complex. Sommige ondersteunen de pma'er en gunnen hem z'n nieuwe rol, maar sommige managers zijn niet tevreden over de gang van zaken. Ze kunnen nu zelf niet meer sturen wanneer en hoe er iets moet worden gedaan. Zij raken de grip erop kwijt en hebben het gevoel dat de dienstverlening van p&o achteruit loopt.'

Gedragsverandering

Veel personeelsmanagementadviseurs hebben het ontzettend druk met het groeien in hun nieuwe rol, ze moeten leren zich pro-actiever op te stellen ten opzichte van leidinggeven en tegelijkertijd moeten ze wennen aan de nieuwe lijnen met de backoffice. De inhoudelijke taken van de pma'ers zijn niet veranderd volgens Wychgel-Zwets, maar ze moeten leren om groter en breder te denken. Het vergt dus vooral een gedragsverandering. Het is veel makkelijker om altijd maar te doen wat je baas vraagt.'
Wychgel-Zwets schroomt niet om de hand in eigen boezem te steken. 'In het begin hebben wij niet alle uitvoeringsproblemen goed in beeld gehad. Gaandeweg de implementatie merken we meer waar het op aan komt. Nu gaan we met wat meer realiteitszin aan de slag. We durven toe te geven dat niet alles geweldig loopt, er wordt zelfs behoorlijk geworsteld in de blubber.' Wychgel-Zwets vertrouwt erop dat het goed komt. Ze hoopt dat er na de zomer van 2007 eindelijk tijd en ruimte vrijkomt voor de adviseurs om dat wat ze tijdens het professionaliseringstraject tot zich hebben genomen, daadwerkelijk in praktijk kunnen gaan brengen. 'Als eind 2008 iedereen goed in zijn nieuwe rol zit, dat zou ideaal zijn.' |

Korps Rotterdam-Rijnmond

De Nederlandse politie is opgedeeld in 26 korpsen. Met 6000 politiemensen is de politieregio Rotterdam-Rijnmond een van de grootste van het land. Deze regio is opgedeeld in acht districten en zes diensten. Een district is een regionale eenheid zoals Rotterdam-Centrum of de Eilanden. Een dienst is een functionele eenheid waar onder andere de Regionale Recherche Dienst en de Zeehavenpolitie toe behoren.
Voorheen hadden elk district en elke dienst een eigen p&o-afdeling, met een hoofd p&o, p&o-adviseurs en administratieve ondersteuning. Daarnaast beschikte een districtschef/diensthoofd in zijn staf ook nog over een afdeling Financiën en Logistiek, een afdeling Planning, een communicatie-adviseur, een beleidsadviseur en een controller.