



AANBEVELINGEN COMMISSIE MEIJER BIJ ONDERZOEK PROCEDURE KROONBENOEMINGEN

Onder de titel 'Teveel spelers, teveel hoepels, te weinig diversiteit' verscheen in december 2009 het onderzoek naar de procedure kroonbenoemingen. In opdracht van Politietop Divers is onderzocht hoe kroonbenoemingen bij de politie in de praktijk plaatsvinden en welke rol diversiteit hierbij speelt. Een speciale monitoringscommissie doet aanbevelingen bij het onderzoek ter verbetering van de huidige procedure. De commissie heeft de onderzoekers, prof. dr. Yvonne Benschop en dr. Marieke van den Brink van de Radboud Universiteit in Nijmegen, gecompimenteerd met het resultaat: een sterke analyse en een zeer herkenbare schets van de werkelijkheid.

HET ONDERZOEK

Zomer 2009 namen de onderzoekers 29 diepte interviews af bij mensen die direct betrokken waren bij een kroonbenoeming nadat de minister en korpsbeheerders samen streefcijfers afspraken voor

de politietop. In de reconstructie werden kandidaten, korpsbeheerders, hoofdofficieren en voorzitters OR bevraagd naar hun ervaringen met de benoeming. Als onderzoeksmethode is gekozen voor een comparatieve casestudy.

De titel van het rapport refereert al aan waar het schort in de huidige procedure:

1. TEVEEL HOEPELS

Allereerst het grote aantal stappen in de procedure voor de potentiële kandidaten. Bij al die stappen zijn verschillende actoren betrokken die allemaal hun eigen micropolitieke belangen hebben bij de uitkomst van het proces. Opvallend vinden de onderzoekers dat het onderscheid tussen toelaatbaarheid tot het functieniveau, benoembaarheid op een functie en passendheid op die functie wel helder lijkt, maar dat in de praktijk niet is. Wanneer de ene commissie een kandidaat benoembaar acht, kan de andere commissie een volstrekt andere mening zijn toegedaan. Geïnterviewden hebben kritiek op de gelaagde en complexe procedure. Een van hen gaf aan: "Ik ben beter gescreend dan de minister president".

2. TEVEEL SPELERS MET TEVEEL MACHT

Er zijn veel verschillende partijen betrokken, in totaal wel dertig mensen per procedure. De machtsposities van de verschillende actoren lopen uiteen, maar alle betrokkenen bij de kroonbenoemingen lijken in elk

'Politietop divers, naar een duurzaam perspectief' is een samenwerkingsprogramma van het Korpsbeheerders Beraad (KBB), de Raad van Hoofdcommissarissen (RHC), het Openbaar Ministerie (OM), Directoraat Gemeenschappelijke Veiligheid (BZK-DGV), bureau Landelijk Management Development (bLMD), School voor Politie Leiderschap (SPL) en de Algemene Bestuursdienst (ABD). Opdrachtgever is de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.'

len bij het aanstellen van nieuwe groepen. Uit het onderzoek naar vrouwelijke hoogleraren blijkt dat er significant meer vrouwen benoemd worden als er vrouwen in de selectiecommissie zitten.

- Voor politie van de toekomst moet er meer variatie aan leiderschapsprofielen in de 'bak' zitten. Het leiderschapsprofiel moet overeenstemming vertonen met die van de overheid.
- Het onderscheid tussen benoembaarheid (landelijke beoordeling) en passendheid (passen in regio en functie) is een essentieel onderscheid. De korpsbeheerder adviseert op basis van passendheid.

CRITERIA

Uit het onderzoeksrapport blijkt dat verborgen criteria een rol spelen. De commissie merkt op dat er meerdere processen tegelijkertijd een rol spelen. Soms zijn de criteria onduidelijk, mogelijk zijn ze niet geïnternaliseerd. Maar ook betreft het de manier waarop criteria op landelijk en regionaal niveau verschillend worden uitgelegd met name bij de verwarring tussen benoembaarheid en passendheid.

Aanbevelingen ten aanzien van criteria:

- Streven naar diversiteit vergt gespecificeerde normen. Je kunt een vogel niet met een giraf vergelijken.
- Er moet meer tijd besteed worden om nauwkeuriger te benoemen wat een korps nodig heeft in een specifieke situatie. Dit spoort met de aanbevelingen uit het onderzoek Advertentieteksten door prof. Karin van der Zee (Groningen, 2009).
- De regio heeft het primaat bij het vaststellen van het profiel.
- Voorkom eenzijdige aandacht op politie-ervaring en ga meer uit van complementariteit van teams. Politie-ervaring dient nauwkeuriger gedefinieerd te worden, bijvoorbeeld per functieprofiel. Realiseer dat bij bepaalde functies zoals een korpschef men wel direct moet kunnen acteren bij bijvoorbeeld grootschalig optreden. Dit je snel eigen kunnen maken, dient een van de harde profieleisen te zijn.

LEIDERSCHAP

Met de benoemingsprocedure wil je leiderschap realiseren, maar leiderschapontwikkeling is breder dan een procedure. Stond men voor de koning in de rij, leiderschap tonen in een democratische context vergt meer en andere vaardigheden. Daarnaast is korpschef een eenzaam beroep.

Aanbevelingen ten aanzien van leiderschap:

- Kijk naar het Franse systeem met een school voor openbaar bestuur, hierdoor ontstaat er automatisch een netwerk / partners in de andere kolommen.
- Binnen de ABD is wellicht sponsorship makkelijker te organiseren.
- Hoe wordt iemand gesteund na de benoeming? Geef in de eerste 100 dagen steun. Zorg dat iemand positie kan verwerven ook als zij / hij de jaargenoten mist.
- Sociaal kapitaal: voor nieuwe leidinggevend en is er landelijk de Politie CALL en Politiekunde voor nieuwe leidinggevend en naast de regionale inwerkprogramma's. Maar voor het organiseren van steun moeten ook institutionele interventies komen.
- Met het nieuwe politiebested zal ook het kasteelheerschap wijzigen. Nu is er een hybride model tussen landelijk en regionaal niveau. Ook dit vergt naast een structuurinterventie ook een cultuurwijziging.

OVERGANG NAAR ABD

- Realiseer je dat de besteldiscussie impact heeft.
- Diversiteit zal bij de ABD niet automatisch wel goed belegd zijn. Ook zij dienen het gedachtegoed van diversiteit te internaliseren. Het advies is om te vragen om verantwoording af te leggen in jaarverslagen. Blijf cijfers produceren en vergroot de resultaten uit.

VERVOLG

De monitoringscommissie overhandigt de aanbevelingen aan korpsbeheerder Geke Faber en tevens voorzitter van de stuurgroep die de overgang van de politietop naar de ABD begeleidt.

Het onderzoek "Teveel spelers, teveel hoepels, te weinig diversiteit" is op te vragen bij Politietop Divers 070-3118668 of te downloaden via www.politietopdivers.nl.

Verslaglegging door drs. Maaike de Graaff, Politietop Divers, als secretaris van de commissie.

geval de mogelijkheid te hebben om een benoeming tegen te houden. Er is sprake van teveel macht: functionele macht van beslissers of macht van vakbonden. Maar ook een informeel machtsproces, dat verband houdt met de beeldvorming over de politietop en wie daar al dan niet geschikt voor zouden zijn. De macht van de vanzelfsprekendheid (Komter 1985) werkt door in de stereotype beeldvorming, vooral wanneer het vrouwen of cultureel diverse kandidaten betreft.

3. CRITERIA

Op het landelijk niveau worden kandidaten op verschillende kerncompetenties voor strategisch leiderschap en groeipotentieel beoordeeld. De criteria die vervolgens in de regio worden gehanteerd om kandidaten te beoordelen zijn een stuk minder duidelijk geformuleerd. Het profiel dient als uitgangspunt, maar bevat in de meeste gevallen criteria als politiek-bestuurlijke ervaring, geaccepteerde autoriteit, teambuilder, inspirerend en betrokken leider, aantoonbaar zwaargewicht in de opsporing etc. Hoewel deze criteria evident en valide zijn, blijkt in het onderzoek dat deze criteria multi-interpretabel zijn en soms ook weinig houvast bieden tijdens beslismomenten. De criteria waaraan kandidaten moeten voldoen, getuigen nog van een sterk naar binnen gerichte politieorganisatie. Dat het belangrijkste professionele kapitaal van kandidaten politie-ervaring moet zijn, is daarvan de beste illustratie, aldus de onderzoekers. Zij tekenen daarbij aan dat op sommige plaatsen wel het inzicht doordringt dat die politie-ervaring op korpsleiding niveau aanwezig moet zijn en niet bij ieder individueel lid van de korpsleiding. Verder geven de onderzoekers aan dat de voorkeur van commissieleden onbewust uitgaat naar interne kandidaten of kandidaten die op hen lijken. Zij noemen dit een subtiel en onbewust mechanisme dat resulteert in een vanzelfsprekende reproductie van de bestaande ongelijkheid.

ANALYSEKADER ONDERZOEK

De onderzoekers prof.dr. Yvonne Benschop en dr. Marieke van den Brink onderzochten reeds de benoemingen van hoogleraren. Dit voorjaar kreeg het promotieonderzoek van Van den Brink veel aandacht in de media. Vanuit hetzelfde analysekader werden

topbenoemingen bij de politie onderzocht. Centraal staat daarin de mythe van de objectieve criteria.

MERITOCRATISCH PRINCIP

Veel onderzoek toont aan dat de kwaliteit van vrouwen minder vanzelfsprekend is dan de kwaliteit van mannen. Bij 'diverse' benoemingen speelt het meritocratische principe. Het beeld dat bij de benoeming van een diverse kandidaat per definitie een concessie is gedaan aan de kwaliteit. Niet onderkend wordt dat er bij benoemingen in de top van welke sector dan ook geen consensus bestaat over het criterium kwaliteit. Kwaliteit is niet het enige criterium dat telt. Bij de werving en selectie van witte mannen spelen ook tal van subjectieve afwegingen een rol. Niet zozeer de kwaliteit van de mannelijke kandidaat maar zijn geschiktheid voor de functie is vaak doorslaggevend. De onderzoekers concluderen dan ook dat bij kroonbenoemingen binnen de politie door de focus op de procedure te plaatsen een schijn van objectiviteit wordt gewekt die bij geen enkele procedure in geen enkele sector praktijk kan zijn.

MICRO-POLITIEK

Immers bij topbenoemingen spelen altijd machtsrelaties een rol. De onderzoekers verwijzen naar Marley 2006 en Hayle 1982 die aantoonden dat micropolitiek wijst op strategieën en technieken die individuen en groepen in een organisatie gebruiken om hun belangen te behartigen. Dus alles waarmee mensen hun belangen realiseren via netwerken, weerstand bieden of juist samenwerken of conflicten aangaan of coalities vormen.

REACTIE MONITORINGSCOMMISSIE

Korpsbeheerder Meijer uit Zwolle is voorzitter van de commissie: "De cultuur van de politie is in het rapport getypeerd als een camping: iedereen weet alles van elkaar. Zo ervoer ik het exact toen ik in 2000 korpsbeheerder werd. Aan de bar in Warnsveld werden zaken over benoemingen gedaan. Als korpsbeheerder wil ik niet in detail over de inhoud van de politie gaan maar

me wel met het personeelsbeleid bemoeien. Wat mij in het onderzoek aanspreekt, is dat het vooral inzicht geeft hoe we de procedure kunnen verbeteren. Los van diversiteit is verbetering gewenst, de huidige procedure spoort niet met de nieuwe visies van de politie op leiderschap, diversiteit en HRM-beleid." Meijer voegt daar aan toe: "De politie kan zich spiegelen aan de manier waarop het systeem van burgemeestersbenoemingen is aangepast. De regie op de procedure is strak en binnen drie maanden wordt iemand aan de minister voorgesteld. De discretie een stuk groter. Wie lekt wordt gestraft"

Ans Rietstra nam als korpschef deel aan de monitoringscommissie. Zij stelt dat naast veranderingen in de structuur vooral een cultuurverandering nodig is. De commissie vraagt zich af hoe dit gewenste veranderproces vorm te geven. Met de huidige benoemingsprocedure drijft niet automatisch het talent naar boven dat gezocht wordt voor de politie van de toekomst. Wat is de sleutel voor verandering? Vragen zijn: Wanneer mogen we verschil maken? Hoe kunnen we met de benoemingen het vak verzilveren? Welke codes moet je wijzigen om hier doorheen te breken en welk sponsorship is gewenst?

De commissieleden zien verschillende barrières bij de gewenste cultuurverandering. In het onderzoek wordt de politiecultuur door een van de respondenten vergeleken met een campingcultuur: iedereen weet alles van elkaar. Dit maakt veranderen tot een zwaar proces. Immers de huidige top komt zelf voort uit de cultuur en zal die onbedoeld in stand houden. Zelf onderdeel uitmaken van een veranderproces maakt het zwaar: teruggefloten of buitengesloten worden is realiteit. Bij de ABD is wellicht sponsorship voor de top als dragers voor de nieuwe cultuur makkelijker te organiseren. Verder is de Raad van Korpschefs een te grote groep om tot een eensluidend standpunt te komen en gezamenlijk leiding te geven aan dit veranderproces. Ook hier is tegenspraak gewenst: meer uitspreken, bespreken en aanspreken. Voor de korpsbeheerders is op dit punt een taak weggelegd in deze gewenste cultuurverandering. De start van de gewenste verandering is vormgegeven als een revolutie, de commissie ziet snel overstappen op evolutie als wenselijk.

Yasemin Tümer, een externe deskundige met ervaring in het bedrijfsleven dankzij vele commissariaten en partnership bij KPMG, pleit voor een fundamenteel andere werkwijze met minder accent op procedures maar op het spotten van talent.

"In een hiërarchische organisatie is er aan de top per

definitie minder ruimte en daarom zoek je het echte toptalent." Over de werkwijze bij KPMG vertelt zij: "Talent spotten gebeurde met een vlootstouw. Het vertrekpunt was de visie/missie, gecombineerd met de vraag welke werk er is en welk talent is gespot. Er is altijd spanning tussen dat wat je nodig hebt en het beschikbare talent. Manage de verwachtingen door te verwoorden aan de werknemers dat ze waardevol zijn, maar dat er op dit moment geen plaats is. Zoek naar mogelijkheden om mensen aan je te binden. Als KPMG betaalden we hoogleraarschappen, kregen mensen die toe waren aan het leidinggeven aan een grotere klus, er werk bij of mochten mensen een nieuwe poot opzetten etc."

ADVIES VAN DE COMMISSIE

Uit de dialoog van de commissie kwamen naast aanbevelingen ten aanzien van de procedure kroonbenoemingen vooral ook het advies om de procedure in de context plaatsen van het totale management development.

PROCEDURE

De commissie deelt de constatering in het onderzoek dat er sprake is van teveel spelers en teveel macht. Democratie is waardevol, maar deze procedure bezwijkt aan een overdosis democratie. Er is een circus van schijn democratie opgetuigd en dat leidt tot een onbeheersbaar proces. Feitelijk is er teveel macht bij iedereen. Iedereen is ergens kasteelheer van en er is geen akkoord tot hoever je kasteelheerschap gaat en waar je loyaal bent aan het collectief. De beoordelingsmechanismen zijn divers en de verantwoording die je moet afleggen is enorm: twee ministers, 26 burgemeesters, 26 hoofdofficieren. Kortom, het conflict is uitbesteed door iedereen macht te geven.

Aanbevelingen ten aanzien van de procedure:

- Kies voor een fundamenteel andere werkwijze. Los de mythe van de objectiviteit op door intersubjectiviteit: vlootstouw is een prima middel om vanuit het groepsdenken te komen tot intersubjectiviteit.
- Organiseer het tijdsaspect beter: dus kortere procedures
- Laat de korpsbeheerder bij een korpschef benoeming de opdrachtgever zijn.
- Investeer meer in de match met de regio. Dat kan door de professionaliteit van de regisseur te vergroten. De ABD kan de regisseursrol vervullen en moet ook het regionale niveau tot haar taak rekenen.
- In landelijke en regionale commissies moet meer kennis zijn van uitsluitingsmechanismen die spe-