



Piet Dijkshoorn is afgestudeerd als politie-officier aan de Nederlandse Politieacademie (1977) en als organisatiesocioloog (1988). Momenteel is hij Directeur van het Landelijke Kwaliteitsbureau Politie. Het bureau is verantwoordelijk voor het Evaluatiestelsel Kwaliteitszorg, waarin vierjaarlijkse audits en visitaties van de politieregio's een centrale rol spelen. Hij is tevens werkzaam bij de Stichting Bedrijfskunde (voorheen Erasmus Universiteit Rotterdam), waar hij verantwoordelijk is voor het Senior Leiderschapsprogramma.

In het verleden was Piet Dijkshoorn o.a. Districtschef bij de politie Utrecht, Organisatie-adviseur en managementtrainer bij het Politiecentrum in Warnsveld en Directeur van het Politie-opleidingscentrum in Leusden.

Momenteel lijken we meer en meer aanbeland bij wat in de literatuur wel genoemd wordt de 'derde generatie kwaliteitsmanagement'¹. Hierin wordt benadrukt dat het creëren van waarde (voor shareholders én stakeholders) de *raison d'être* van een organisatie is. Zij ontleent hieraan haar bestaansrecht en legitimiteit. Is deze waardecreatie ook blijvend van waarde en wat is de keerzijde? We noemen dat vaak sociaal en materieel afval. Binnen de organisatie moet daarom de rol van het kwaliteitsmanagement, dat traditioneel sterk organisatie-intern gericht is, veranderen. Modern kwaliteitsmanagement moet zich meer richten op het bevorderen en borgen van processen die leiden tot gedeelde waardecreatie voor verschillende stakeholders. Begrippen als netwerkgericht organiseren en co-creëren maken dat de traditionele organisatiegrenzen vervagen.

Wezenskenmerken van het huidige evaluatiestelsel bij de politie

Heel algemeen geformuleerd kan gezegd worden dat het evaluatiestelsel kwaliteitszorg Politie een bijdrage wil leveren aan de meer duurzame organisatieontwikkeling door het geven van kwalitatieve (i.t.t. kwantitatieve) en betekenisvolle feedback. Het is holistisch, ontstijgt de waan van alledag en heeft derhalve een wat ambigue relatie met de planning- en controlcyclus. Reflectie is een kernbegrip, evenals het raken van de essentie. Daarmee is het stelsel een instrument van bezinning en 'de balans opmaken'; soms ook een instrument van tegenspraak. Het probeert een antwoord te formuleren op de vraag of de organisatie zich fundamenteel ontwikkelt, waarde creëert voor haar stakeholders en de effecten die dit heeft op het vertrouwen en dus de legitimiteit (de ultieme kwaliteitsindicator voor elke organisatie).

Peer review

De audits en visitaties worden vooral uitgevoerd door collega's uit andere organisatieonderdelen (regio's). Allen hebben een auditor-opleiding van het INK gevolgd. Deze vorm van peer review heeft veel gunstige effecten. De auditoren laten zich geen knollen voor citroenen verkopen. Zij hakken vaak met hetzelfde bijltje en zijn daardoor goed in staat informatie te wegen en te doorgronden. Maar het positieve effect werkt ook andersom. Door diep in een ander organisatieonderdeel te kijken worden eigen denkbeelden ook regelmatig getoetst en gaan dus soms ook de ogen van de auditor open. Hij/zij doet er zijn voordeel mee in het eigen organisatieonderdeel. Elke audit wordt ook ondersteund door een externe deskundige. Deze verbreedt de horizon en zorgt voor de nodige verdieping/verscherping als dat nodig is. De combinatie van peer review en externe deskundigheid, gefundeerd op het referentiemodel zorgen voor een grote acceptatie van de uitkomsten van de audit. Het team vindt niet alleen iets, maar motiveert dat ook vanuit kennis van het vak, (organisatie-) deskundigheid en het referentiemodel.

1 Jonker, J. en A. Reichling (maart 2012). Working Paper nr. 3 in de serie 'Duurzaam Organiseren Doen', Nijmegen School of Management in samenwerking met Kluwer.

EVALUATIE VAN DE KWALITEITSZORG BIJ DE POLITIE

Evaluatie van de kwaliteitszorg bij de Politie

Sinds 1998 werkt de politie – wettelijk verplicht – met een kwaliteitsstelsel. Onderdeel van dat stelsel is het evaluatiestelsel kwaliteitszorg. Er is destijds gekozen om het te baseren op het INK-managementmodel. Het evaluatiestelsel is gericht op leren, verbeteren en verantwoorden en is opgebouwd als een vierjarige cyclus van zelfevaluaties, audits en visitaties. Inmiddels zijn er gedurende de vier kwaliteitscycli meer dan 100 audits en ruim 80 visitaties gehouden. Deze 'discipline' heeft de politieorganisatie veel gebracht, te weten: een toename van bedrijfsmatig denken en werken, meer eenheid door het werken vanuit één referentiemodel en het spreken van één taal, de mogelijkheid van *benchmarking*, c.q. leren van elkaar en continue aandacht voor organisatieontwikkeling en kwaliteitszorg.

Ontwikkeling van de focus

Gedurende de vier cycli die inmiddels gedraaid hebben, zien we een ontwikkeling in focus. In de eerste ronden stond het meer bedrijfsmatig denken voorop. Het op orde brengen van de organisatie met een nadruk op de organisatiegebieden van het INK-managementmodel, inclusief de samenhang daartussen. Als vervolg daarop werd er meer relatie gelegd tussen de organisatie en de resultaatvelden. Bovendien werden principes als Appreciative Inquiry breder toegepast. Ook is dat het moment geweest waarbij 'het maken van een foto' vervangen werd door 'het maken van een film', die verleden, heden en toekomst met elkaar verbond.

Visitaties

De visitaties fungeren als slotstuk van de vierjarige cyclus (en startpunt van de volgende!). Er wordt een bestuurlijk oordeel gegeven over de verbeterdynamiek en de managementkracht van de regio. Dat wordt gedaan door de ontwikkeling van het stakeholdersvertrouwen (legitimiteit) in ogenschouw te nemen (te benchmarken met dat van de andere regio's). Hiertoe is een Stakeholder Benchmark Card ontwikkeld, die het vertrouwen van de te onderscheiden stakeholder-categorieën, in vergelijking met de andere regio's en het landelijk gemiddelde, in beeld brengt.

De visitatiecommissies worden voorgezeten door een korpsbeheerder en bestaan verder o.a. uit een korpschef, Hoofdofficier van justitie (allen van een andere regio) en een 'captain of industry'. De visitatie wordt begeleid door het Kwaliteitsbureau Politie. Ook hier geldt in hoge mate dat het mes voor velen aan twee kanten snijdt. Men geeft gerichte feedback en doet zelf nieuwe ideeën en inzicht op. De participatie van de topmensen uit het bedrijfsleven is een gouden greep gebleken. De kwaliteit van de visitatie is erdoor gestegen en het werkt ook goed voor het imago van de politie in de samenleving. Opvallend was, dat alle benaderde 'captains' grote bereidheid toonden te participeren!

Effectiviteit van de feedback in het stelsel

Eigenlijk zijn er twee heel basale randvoorwaarden die de effectiviteit van het evaluatiestelsel kwaliteitszorg bepalen. Het stelsel moet tot effect hebben dat:

1. er meer en betere ideeën ontstaan over het laten aansluiten van de organisatie op de verschillende behoeften van de stakeholders;
2. er urgentiebesef/lijdensdruk ontstaat.

Ad 1. Het gaat hier om het besef dat oude structuren/systemen en werkwijzen ook anders kunnen. Het is niet per definitie een voortvloeisel van de opdracht van de organisatie, maar een (deels organisatie-culturele) invulling daarvan. Men zit makkelijk 'opgesloten' in de eigen procedures en denk- en werkwijzen.

Ad 2. Wat echter minstens zo belangrijk is, is dat de organisatie een mogelijke verandering ook als urgent beschouwt (niet veranderen als een bedreiging of wel veranderen juist als kans/uitdaging). Als deze 'lijdensdruk' afwezig is, is het risico groot dat de prijs voor verandering snel als te hoog wordt gedefinieerd en er dus niets gebeurt. In de commerciële sector is die lijdensdruk vaak aanwezig in de vorm van de continuïteit van de organisatie (faillissement) of de functie (ontslag). In de overheidssector gelden die mechanismen niet op voorhand en moet gezocht worden naar andere. Op basis van transparantie kan er vaker een benchmark plaatsvinden, wat mechanismen als *fame*, *shame* en *blame* oplevert. Tenslotte kan de hiërarchie ook zijn functie hebben.

Met andere woorden: een evaluatiestelsel kwaliteitszorg zal pas werken als er ook hardere verantwoordingselementen in meegenomen worden met als gevolg, dat het uitblijven van

zichtbare en meetbare effecten van de ontwikkeling van de organisatie consequenties moet hebben voor de verantwoordelijken.

Grote en kleine kwaliteit

In het huidige evaluatiestelsel kwaliteitszorg richten de visitaties zich wat meer op de zogenaamde 'grote kwaliteit' van de korpsen. Dat is de kwaliteit die rechtstreeks te maken heeft met het bestaansrecht van de organisatie. Centraal staat niet zozeer de vraag of de doelen worden gehaald – dat kan ook kortetermijnpolitiek zijn – maar of de vermogens van de organisatie zich zodanig ontwikkelen, dat ook in de toekomst de organisatie kan rekenen op een hoge mate van vertrouwen van haar stakeholders. Het stelsel richt zich daarmee op alles wat uiteindelijk te maken heeft met legitimiteit. Harde en zichtbare structuren en systemen zijn daar onderdeel van, maar zeker ook de minder zichtbare, maar zeker zo belangrijke cultuur van de organisatie. De formele en informele organisatie.

De 'grote' kwaliteit is te onderscheiden van de 'kleine' kwaliteit. Dat is de kwaliteit die rechtstreeks samenhangt met de inrichting van de organisatie en uitvoering van het werk. Deze aspecten komen in de audits wat meer aan de orde. In wezen de kwaliteit van de vijf organisatievelden van het INK-managementmodel, inclusief de verbanden ertussen. Met de grote kwaliteit (legitimiteit) in het achterhoofd daadwerkelijk beïnvloeden van de kwaliteit van de processen en de uitvoering daarvan. Het gaat daarbij over inrichten, verrichten, structuren, systemen, cultuur, vaardigheden, etc.

De vier basisvermogens van de organisatie

De visitaties in de vierde ronde van het evaluatiestelsel van de Regionale Politie gaven naast een bestuurlijk oordeel over de veranderdynamiek en managementkracht ook feedback op de ontwikkeling van de vier basisvermogens² van de organisatie, te weten: het materieel vermogen, het socialisatievermogen, het intellectueel of lerend vermogen en het commercieel of legitimiteitsvermogen. Deze vermogens moeten in samenhang de waarden voor de onderscheiden stakeholders creëren. Wanneer dat succesvol gebeurt, zal er vertrouwen en dus legitimiteit ontstaan.

Tot slot

Het beschreven evaluatiestelsel heeft binnen de context van de Regionale Politie gefunctioneerd. Binnen de Nationale Politie zal hierop worden voortgebouwd.

2 Naar Hardjono, T.W. (1995). *Ritmiek en organisatiedynamiek*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.