



### “Ik heb het talent zaken anders te zien dan anderen.”

Jelle Kuiper, korpschef politie Gelderland-Midden

door Rik Rensen

Waarom Jelle Kuiper na zijn afscheid in Amsterdam uitgerekend de moeilijkste politiebana in Nederland ambieerde heeft velen hogelijk verbaasd. Behalve mensen die hem heel goed kennen natuurlijk. De voormalig hoofdcommissaris van de hoofdstedelijke politie kan namelijk niet stil zitten. “Ik vind het ontzettend lastig om te stoppen met werken. Misschien is het angst om in de zijlijn te belanden. Een cursus ‘Omgaan met het pensioen’ zou goed voor mij zijn geweest,” zegt hoofdcommissaris Kuiper laconiek.

Het afschrikwekkende beeld achter de geraniums te zullen belanden doet hem in 2006 besluiten op tijdelijke basis korpschef te worden van de politie Gelderland-Midden. Een politiekorps dat in uiterst zwaar weer verkeert na het plotselinge vertrek van korpschef Jos van Deursen. Aanhoudende klachten over intimidatie, bedreiging, discriminatie en falend managementbeleid binnen het korps maken de positie van Van Deursen onhoudbaar. Hij vertrekt.

Deze zomer neemt Jelle Kuiper definitief afscheid van het operationele politiewerk. De politie Gelderland-Midden heeft dan bijna twee jaar kunnen leren van de methode-Kuiper. Een eigen personeelsaanpak waarmee hij in Amsterdam al grote successen boekte: No nonsens, prestatiegericht en uiterst transparant. Maar, wat in Amsterdam succesvol werkt, hoeft in Arnhem en omstreken niet persé dezelfde positieve uitwerking te hebben. Elk probleem vereist immers een eigen, specifieke aanpak. Zeker de problemen bij de politie Gelderland-Midden, waar verzuring, lethargie en voortdurend cynisme aan de orde van de dag zijn geweest. Wat is het geheim van Kuipers’ aanpak? Waarom slaagde hij waar anderen faalden?

Kuiper: "Natuurlijk wist ik dat er hier grote problemen op me lagen te wachten. Jazeker, ik had er over gehoord. Maar in de Randstad zijn er altijd problemen. En... voor elk probleem is een oplossing. Hier was sprake van heel veel achterstallig onderhoud. Maar ook weer niet zoveel dat het afschrikwekkende vormen had aangenomen."

#### Wat trok u dan in Arnhem?

Niks, helemaal niks. Ik had geen affiniteit met deze regio. Maar ik had ook niet de indruk dat de problemen van een andere orde zouden zijn dan die in Amsterdam.

#### U bent simpelweg in het diepe gesprongen.

Ja, zo kun je het ook zeggen. Ik heb me niet wezenlijk voorbereid op de kwesties die hier speelden. Politie is politie. Politiewerk is bovendien mensenwerk en daar heb ik de afgelopen 40 jaar veel ervaring in opgedaan.

#### Wat is het geheim van Jelle Kuiper geweest? U zit hier nu anderhalf jaar en de rust is weergekeerd.

Geheimen heb ik niet. Het zit in mijn genen dit soort veranderingsprocessen te begeleiden. Ervaring helpt natuurlijk ook... Ik had veel ervaring opgedaan in Amsterdam. Ook daar heb ik dwars tegen de stroom in moeten roeien om resultaten te boeken. De problemen in de regio Gelderland-Midden waren voor mij een déjã vu. Dit had ik allemaal al een keer eerder meegemaakt.

Ik ben eerst gaan luisteren en heb rapporten bestudeerd. Pas daarna ben ik gaan nadenken over een aanzet voor oplossingen. In het managementteam zit nu niemand meer op dezelfde plek. Ik heb bovendien een aantal mensen van buiten aangetrokken. Vers bloed is een voorwaarde om een organisatie die op slot zit met succes te kunnen loswrikken.

Ik ben een open boek, tenminste voor mensen die mij willen vertrouwen én mensen die ik kan vertrouwen. Het klinkt vreemd. Maar je moet ook in staat zijn van mensen te houden. Dat gevoel moet je intens uitstralen. Dan pas kun je een organisatie veranderen. Anders lukt het niet. Het politieapparaat is namelijk behoudend. Het wil niet graag veranderen.

#### Lukt het ook als een organisatie vergiftigd is door wantrouwen?

Ook dan. Een belangrijk deel van de dienders hier had er grote moeite mee het verleden te verwerken. Wantrouwen voerde hier de boventoon. Daar kwam bij dat de politieorganisatie Gelderland-Midden niet op haar taken was ingericht. Dan staat je maar een ding te doen: jasje uit, handen uit de mouwen en aan de slag. Zeker niet eerst lijvige rapporten gaan schrijven. Maar met de mensen van de organisatie gaan praten. Proberen te begrijpen wat er aan de hand is. Luisteren, conclusies trekken en lezen in oude verslagen.

#### Dat klinkt heel erg als een open deur...

Klopt. Maar dit was een naar binnen gekeerde organisatie die nog moest kennismaken met de grondbeginselen van effectief personeelsbeleid. Vergeet niet dat we het bij de politie met de zittende mensen moeten doen. Een diender kan niet worden ontslagen.

#### Hoe boog u de cultuur indertijd in Amsterdam om?

Door mensen in een andere functie te plaatsen. Maar ook door de interne doorstroming te bevorderen. Door het management aan te spreken op resultaten. Door te kijken of respectvol met personeel wordt omgegaan. En door meetbare doelstellingen te formuleren. Zowel voor het management als wel voor de dienders op straat.

#### U heeft ook een paar vertrouwelingen van u hier naartoe gehaald.

Dat had niets met vertrouwelingen te maken. Wel met vers bloed. Als je een organisatie wilt veranderen dan moet je die deels met vers bloed injecteren. Ik heb op een aantal leidinggevende posities ruimte gecreëerd en daarvoor mensen van buiten aangetrokken. Ik wist natuurlijk dat die uit een andere, gezonde cultuur kwamen. Van de drie districten heb ik twee districtchefs vervangen. De verlamme bureaucratie is hier nu aangepakt, maar nog niet verdwenen.

Ik moest ook een aantal afdelingen centraliseren om mijn doel te bereiken. De afdeling personeelszaken als eerste. Iedere sectie had hier een eigen afdelinkje personeelszaken. Dat werkte niet. Als je grip wilt krijgen op een vastgelopen organisatie dan moet PZ centraal geleid worden. Dat is een randvoorwaarde om van start te kunnen gaan met het veranderingsproces.

Hier waren de verschillende afdelingen zo'n beetje zelfstandig gaan opereren. Die afdelingen hadden vrijwel hun eigen rechtspositie gecreëerd. Gevolg: mensen konden niet meer bewegen, er waren klachten over vriendjespolitiek, intimiderend gedrag. Ik zei: houd in godsnaam op met dat gedoe!

#### Bent u in Gelderland-Midden ook een eind opgeschoten?

In Amsterdam was ik klaar. Hier staat alles nog in de kinderschoenen. Het omkeringproces zal lang gaan duren. Je kunt hier niet van het ene op het andere moment de maatregelen implementeren waarmee in Amsterdam al zo lang wordt gewerkt.

#### Waarop doelt u?

Harde doelen formuleren, harde prestatiecontracten maken. Afrekenen op doel en gedrag: dat kan hier nog niet. Het werk van een politiemanspeelt zich grotendeels af buiten het zicht van de leidinggevende. Toch moest ik iets verzinnen om de organisatie output te laten leveren die op zijn minst enigszins meetbaar is. Dat betekent dat ik de mensen ben gaan conditioneren. Anders geformuleerd: ik ben gaan zeggen wat de politiemensen moesten bereiken. Dus naast grootschalige investeringen in de werkomgeving ben ik ook eisen gaan stellen, heb ik doelen geformuleerd en ben ik gaan investeren in integriteit. In Amsterdam heb ik daar 20 jaar de tijd voor gehad. En ik durf te zeggen dat het daar nu goed werkt.

#### Maar wat lukte in Gelderland-Midden dan wel?

Mensen leren zelfstandig een oplossing te vinden voor een probleem. Uitleggen niet de herdershond te spelen, maar zelf de herder te zijn.

#### Wat voor type leider bent u?

Ik ben indirect directief. Ik heb bovendien het talent om zaken anders te zien dan anderen. Ik wil veel investeren in mensen. Niet alleen in materieel opzicht. Dus ook in adequate technologie, opleidingen, de werkomgeving. Die moet professioneel zijn. Alleen dan kun je hoge eisen aan je mensen stellen. Ik ben daarin mijn eigen norm. Maar ik vind het ook belangrijk veel te delegeren. Dat betekent weer dat je concessies moet doen aan je normen.

Ik vind vooral dat ingrijpende veranderingen de optelsom zijn van kleine maatregelen waarmee je snelle overwinningen kunt boeken. Handhaven van het verbod op wildplassen, boeten op rijden zonder achterlicht, proces verbaal als een diender wordt uitgescholden. Dat zijn ogenschijnlijk kleine maatregelen maar ze dragen onevenredig bij aan zichtbare effecten.

### Werden uw maatregelen in Gelderland-Midden zonder slag of stoot geaccepteerd?

Ja. De meeste politiemensen hier wilden zelf ook graag veranderen. Bovendien is dat het voordeel van nieuw te zijn: je krijgt dingen domweg sneller voor elkaar. Je krijgt een aantal maanden het voordeel van de twijfel. De medewerkers van de afdeling personeelszaken heb ik vrij snel op één plek in de organisatie samengebracht. Nog belangrijker: alle basisgegevens van het personeel stonden weer centraal. Daar kon dus niet meer mee gerommeld worden. Op deze manier kon ik het personeel ook weer eenduidig benaderen. Dat is cruciaal voor herstel van vertrouwen.

### Welke zijn de eerste maatregelen geweest die de nieuwe afdeling personeelszaken nam?

Een aantal natuurlijk. Maar het formuleren van ontwikkelingsplannen springt er wat mij betreft met kop en schouder bovenuit. Op dat gebied bestond er helemaal niets. Aan opleiding werd niets gedaan, in de ontwikkeling van de werknemers werd nauwelijks geïnvesteerd. Nog erger: er bestond geen doorzettingsmacht bij de directie van deze politieregio. Een beslissing kon genomen worden maar of die ook werd uitgevoerd, viel te bezien. Men vond: afdelingen zijn zelf bevoegd beslissingen te nemen. Daar gaat de korpsleiding niet over.

### Welke maatregelen heeft u in die begintijd nog meer genomen?

Ik heb alle plaatsvervangers afgeschafte. Elke chef had hier een plaatsvervanger. Onzin vond ik dat. Ik heb gezegd: neem je eigen verantwoordelijkheid. Ga zelf weer leiding geven. Verschuil je niet achter een plaatsvervanger. Dat gebeurde niet. Mensen zaten hier te lang in een en dezelfde functie. Dat heeft een verlamdend effect. Dan wordt er niet meer gediscussieerd. Dan denk je:... ach... ik ken die collega's al zo lang. Die luisteren niet meer naar me. Die weten toch wel hoe ik er over denk.

### Een bedrijf dat disfunctioneert gaat failliet. Dat kan de politie niet overkomen.

De grootste ramp die een organisatie kan overkomen, is uit de tijd te geraken. Ingehaald te worden. Producten waar geen vraag naar is, zullen verdwijnen. Dat geldt niet voor de politie. Die kan niet failliet. Dat is uiterst gevaarlijk.

Je moet er dus streng op toezien dat zo'n moment niet kan ontstaan. Je moet de tijdsgeest in de gaten blijven houden. Continu. Je mensen op veranderingen voorbereiden. Ze laten nadenken over de consequenties van die veranderingen. Oplossingen laten aandragen opdat het politieapparaat midden in de samenleving blijft staan. Als je de bocht om wil dan moet je blijven drukken. Een gezonde organisatie moet voortdurend veranderen als het heftige, revolutionaire ingrepen wil voorkomen.

### Een politiemans kan niet worden ontslagen. Dat gegeven is de dood in de pot voor veranderingen.

Ik vind die ontslagbescherming een vorm van respect voor onze mensen. Veranderingsprocessen bij de politie moeten met de zittende mensen worden voltrokken. Dat is een feit. Bij het bedrijfsleven ontslaat de baas eerst een deel van het personeel en vervolgens gaat hij aan de slag. Hier niet. Hier zijn geen jobhoppers of mensen met een korte termijn horizon. Hier telt alleen de lange termijn, hier telt dat je een leven lang bij de politie werkt. Dat heeft een specifieke invloed op het personeelsbeleid van de politie. Je zult in eigen bedrijf

op zoek moeten gaan naar talent. Je kunt niet zomaar even mensen ontslaan, boventalig laten verklaren en vervolgens extern naar de juiste mensen op zoek gaan, zoals in het bedrijfsleven gebeurt.

### Maar wie eenmaal binnen is hoeft nooit meer weg. Dan moet de controle aan de poort wel uitermate streng zijn.

Zo is het. Tijdens de opleiding zijn er nog wel afvallers. Na de opleiding word je onderdeel van een zittende organisatie. Dat creëert risico's. Bijvoorbeeld de kans dat dienders na hun 40ste indutten.

### Daar is de korpsleiding zelf bij.

De politie is van oudsher altijd streng geweest in de selectie van nieuwe mensen. Maar daarna - in het vervolgtraject - verslapt de aandacht. Dat is nu anders. We stoppen nu veel meer energie in nieuwe jonge mensen die voor de politieopleiding kiezen. Maar we zijn ook strenger en moeten accepteren dat er studenten zijn die na verloop van tijd afhaken. Van de studenten die het halen weten we zeker dat we die ook echt willen hebben. Aan hun kunnen we met een gerust gevoel die lifetime job aanbieden.

### Zijn de eisen die u aan een professionele diender stelt tijdens uw lange carrière veranderd?

Neen, die eisen zijn dezelfde gebleven. Zelfdiscipline en integriteit zijn bijvoorbeeld nog steeds twee belangrijke elementen in het profiel van een politiemans. Uit 100 belangstellenden selecteren wij gemiddeld 1 kandidaat. Van de 10 kandidaten selecteerden wij vroeger 1 politiemans of vrouw. Dat was heel erg streng. Nu zijn dat 3 op de tien kandidaten.

Er is ook tijd en geld geïnvesteerd om de kwaliteit van vrouwen en allochtonen te leren herkennen. Allochtonen rondom de Middellandse Zee vinden we belangrijk omdat die door de minister worden meegeteld. Uiteraard handhaven we onze selectiecriteria. Dan kom je automatisch terecht bij hoger opgeleide allochtonen. Maar die kiezen nu juist voor een het beroep van advocaat of accountant. Dus bewust NIET voor een baan bij de politie.

Conclusie: allochtonen hebben in de breedte nog niet de juiste vooropleiding voor het politievak.

### Kunt u aangeven waar de regio Gelderland-Midden nu staat?

Nog helemaal in het begin. Maar als er successen zijn dan worden die wel gezamenlijk gevierd. Als ik mensen bij de operatie kan betrekken, dan gebeurt dat ook. Waarom? Om ze te leren zich een andere rol in het politiebedrijf aan te meten. Cruciaal is bovendien continu te blijven communiceren over het beleid dat je voorstaat. Ik schrijf een column in het personeelsblad en lever bijdragen voor het intranet af.

### Is uw werk hier nu voltooid?

Neen, dat is nog lang niet af. Ik heb een ingrijpend reorganisatieplan ontwikkeld. Dat wordt nu door de organisatie gedragen.

### Dus eigenlijk kunt u nog lang niet weg.

Jawel. En dan aarzelend: Ik denk dat ik zo langzamerhand wel weg kan. Bovendien is hier iemand nodig met een lange horizon. Iemand die er anders in zit dan ik. Ik ben slechts een simpele tussenpaus. Hier is iemand nodig met de gedrevenheid van iemand die iets jonger is dan ik ben.

### En de selectiecommissie was tot nog toe onmachtig een opvolger te vinden?

Neen, dat kunt u zo niet zeggen. Je kunt simpelweg niet met een sollicitatieprocedure aan de gang zolang de oude hoofdcommissaris formeel nog niet ontslagen is.

### Dan moet u dat doen.

Ik kan de oude korpschef niet ontslaan. Formeel gebeurt dat bij Koninklijk Besluit en het is een zaak tussen korpsbeheerder en minister. Ontslaan kost bovendien altijd geld. Maar u heeft gelijk: het is een mogelijkheid.

### Als u weggaat dan loopt de continuïteit van het ingrijpende reorganisatieproces gevaar.

Dat is niet zo. Degene die men op het oog heeft - als die het mag worden - is al behoorlijk ingewerkt.

### En waarom maakt u uw werkt dan niet gewoon af?

Ik heb de structuur opgezet waarop mijn opvolger kan voortbouwen. Dat moet ik niet doen want ik kan het gezien mijn leeftijd hier toch niet afmaken.

### U mist u de motivatie om het af te maken?

Ja. Ik had hier korpschef kunnen worden in vaste dienst. Maar toch merk ik al enige tijd dat ik niet meer de drive heb die ik vroeger wel had: om er met mijn volle gewicht tegen aan te gaan. Is dat goed? Neen, ik vind van niet. Maar je hebt onnoemlijk veel kracht en doorzettingsvermogen nodig om deze klus tot een goed einde te brengen. Het is namelijk best lastig tegen een berg aan cynisme en demotivatie op te roeien. Soms zeg ik tegen dit type mensen: als het je niet bevalt, ga dan in godsnaam wat anders doen. Maar verzoek het in ieder geval niet voor de anderen.

### Waar bent u trots op?

Op de veranderingen die inmiddels zijn bereikt zonder harde maatregelen te hoeven nemen. De menselijk maat heeft voorop gestaan. Ik heb geen spoor van slachtoffers achtergelaten. Niemand is hier in de versukkeling geraakt.

Ik ben er ook trots op een ingrijpend reorganisatieplan neergelegd te hebben dat bovendien door de organisatie wordt gedragen. Daarin worden de mensen gemotiveerd een richting te kiezen, eisen aan zichzelf en aan anderen te stellen. Dit plan is ingrijpend. Alles zal in de toekomst anders gaan: de ordening, de positionering van de medewerkers. Het reorganisatieplan raakt iedereen.

De auteur van de interviewserie De Stijl van de HR-leider is Rik Rensen, voormalig journalist bij NRC Handelsblad, hoofdredacteur van RTL-nieuws en nu directeur R3Media en Presentum.

## UIT EEN TOESPRAAK (SEPTEMBER 2003) VAN BURGEMEESTER JOB COHEN VAN AMSTERDAM

"Jelle, jij bent er in geslaagd het korps in vrijwel alle opzichten een professionele basis en aanzien te geven. De ombouw van de destijds nogal logge hiërarchische organisatie naar een wijkteam gericht korps heeft vooral ook vanuit de bedrijfsvoering de nodige voeten in de aarde gehad. (...) Van grote betekenis is onder andere jouw inzet bij de opbouw van een hernieuwde Mobiele Eenheid in Amsterdam en je optreden als bataljonscommandant bij diverse groot-schalige optredens zowel in als buiten Amsterdam. Vanaf midden jaren tachtig begon de positieve omslag naar de 'nieuwe' politie in Amsterdam met 30 wijkteams en met een aanpak die het geschonden aanzien van het korps uit de periode daarvoor heeft hersteld."

Wie deze lovende woorden goed tot zich laat doordringen, zal bijna niet kunnen geloven dat hoofdcommissaris Jelle Kuiper (1944) bij puur toeval politiemans is geworden.

"Ik had écht geen idee toen ik 18 was. Politie mensen komen in mijn familie niet voor. Beïnvloeding speelt dus geen rol. Wel wist ik zeker dat ik na de HBS niet voor de klas terecht wilde komen. Boekhouder wilde ik ook niet worden. Ik kan van mijn motivatie om bij de politie te gaan werken echt niets meer maken. Een loopbaan bij de politie leek mij wel aardig. Ook omdat je er een maatschappelijke betrokkenheid mee toont."

Net afgestudeerd van de politieacademie belandt Jelle Kuiper in 1966 bij het hoofdstedelijk politiekorps. Hij werkt er als hoofdinspecteur op bureau Warmoesstraat waar hij met groot succes de corruptieproblemen aanpakt. Hij treedt ook op als bataljonscommandant tijdens de grote krakersrellen en stort zich vervolgens op het reorganiseren van de Amsterdamse politieorganisatie. Hij wordt chef van de recherche, hoofd personeel en plaatsvervangend korpschef. In 1997 schuift toenmalig hoofdcommissaris Eric Nordholt hem naar voren als zijn opvolger. Kuiper wordt in september 1997 benoemd tot hoofdcommissaris van politie in Amsterdam. Hij blijft in die functie tot november 2004 wanneer hij met functioneel leeftijdsontslag gaat.

In augustus 2006 wordt Jelle Kuiper benoemd tot interim korpschef van het politiekorps Gelderland-Midden waar een vacature is ontstaan door het plotselinge vertrek van hoofdcommissaris Jos van Deursen.

Komende zomer zal Kuiper weer vertrekken. "Ik wil eerst stoppen. Leuke dingen gaan doen, zegt Kuiper. "Vissen. Reizen met mijn vrouw. Alleen dan kan ik uitvinden wat ik leuk vind om te doen. Mogelijk vind ik niets doen afschuwelijk. Maar dat wil ik dan eerst zeker weten. Daarna neem ik een beslissing over mijn toekomstige leven."

"De thuissituatie telt mee. Ik heb in al die jaren veel inzet getoond. De situatie aan het thuisfront is verwaarloosd. Maar ik wil ook stoppen om te weten en te voelen wat het is om niet te werken. En vanuit die positie kan ik na verloop van tijd bepalen wat ik dan nog wil doen. Als ik tenminste vind dat ik me dan nog beschikbaar moet stellen."