

# INTERVIEW



**MAAIKE VAN KATS**

Hybride werken zorgt voor cultuuromslag

# ANDERS WERKEN BIJ DE POLITIE

TEKST Bart van Ratingen

BEELD Michael Kooren

Maaïke van Kats is hoofd beleidsimplementatie en ontwikkeling Huisvesting bij Politie Nederland. Tijdens de 2024-editie van de WorkPlace Xperience ontving zij de ISS WorkPlace Manager of the Year Award, voor haar sturende én verbindende rol in het project 'Anders Werken'. Een terechte onderscheiding voor een gedreven professional die zich volgens de jury inzet voor 'innovatieve, duurzame en integrale huisvestingsoplossingen' binnen een van de meest complexe organisaties van Nederland.

*Allereerst gefeliciteerd met deze award. Je werkt nu ruim vijf jaar bij Politie Nederland. Hiervoor was je als senior manager bij Brink al vanuit een adviesrol bij de organisatie betrokken. Wat deed je destijds besluiten om over te stappen? Wat waren je drijfveren?*

"Ik doe dit werk primair vanuit een maatschappelijke betrokkenheid. Na tien jaar adviseren vond ik het tijd om ook eens echt 'skin in the game' te hebben. Daarbij had ik altijd al grote bewondering voor het werk van de politie en dat is sinds ik hier werk alleen maar toegenomen. Professioneel is het natuurlijk ook een enorme uitdaging: de politie is niet alleen een heel grote organisatie met ruim 70.000 medewerkers, het is in de huidige vorm ook nog eens een relatief jonge organisatie. Ik heb te maken met de op een-na-grootste maatschappelijke huisvestingsportefeuille van het land, met een grote diversiteit aan gebouwen en werkprocessen. In die zin is het een unieke functie die ik met veel plezier vervul."

in staat stellen om aan te sluiten bij de wensen en behoeften van de samenleving. Dat ging al over zaken als plaats- en tijdsafhankelijk werken, werken waar het werk is, met de juiste facilitaire ondersteuning, enzovoorts. Alleen kregen we toen vaak reacties als: 'Leuke ideeën, maar bij ons kan dat niet. Wij wijken als politie écht af van andere organisaties.'

Maar tijdens corona bleek ineens dat er veel meer mogelijk was dan gedacht, en dat een deel van de werkzaamheden best onderweg of thuis kon worden verricht. Sterker nog: toen bleek dat de manier waarop we aanvankelijk noodgedwongen moesten werken, op een aantal aspecten ook echt voordelen had. We hebben er steeds op ingezet om die voordelen voor ons korps vast te houden en onze werkzaamheden anders in te richten. Dat is uiteindelijk het programma 'Anders Werken' geworden. Je kunt dus zeggen dat corona leidde tot een versnelling van ideeën, die er toch al lagen."

*En om welke specifieke voordelen gaat het dan?*

"Om te beginnen een gevoel van welzijn, omdat medewerkers meer autonomie ervaren en zelf meer balans vinden in werk en privé. Daarnaast duurzaamheid, want door anders te werken reizen we minder en is er dus minder CO<sub>2</sub>-uitstoot. Meer flexibiliteit is ook een belangrijke, net als toegenomen productiviteit. En tot slot meer verbinding.

Dat laatste klinkt misschien raar, want hybride werken kan hier ook een eroderende werking op hebben. Wat we vooral zagen was dat we korpsbreed juist veel mak-



**Voor ons was de grote les van corona: je kunt alle middelen hebben die je nodig hebt, maar zonder de juiste mindset kom je nergens. En met de juiste mindset kom je ook met beperkte middelen een heel eind.**

*De jury noemt expliciet het project 'Anders Werken', dat een synoniem is voor hybride werken, specifiek voor Politie Nederland ontwikkeld.*

*Kun je daar wat meer over vertellen?*

"Toen ik hier begon lag er al een huisvestingsconcept, en dat is door mijn team doorontwikkeld naar een integraal werkconcept in samenhang met ICT en HRM. Een toekomstgericht concept, ontwikkeld vanuit de strategie van de politie: het moest ons wendbaarder maken en beter

kelijker verbindingen konden maken, door digitaal te overleggen. Landelijke overleggen hoefden niet altijd meer op een fysieke locatie: dat scheelde een heleboel reistijd en reisbewegingen. En opsporingsmedewerkers uit het noorden van het land konden bijvoorbeeld veel gemakkelijker schakelen met collega's uit het zuiden, omdat dit kon via een beveiligde videoverbinding. Dat soort voordelen wilden we graag behouden."

## **Gedrag en cultuur zijn bij een organisatie met de omvang van de politie veel lastiger te veranderen dan de samenstelling van de vastgoedportefeuille of de inrichting van gebouwen.**

*Hoe heeft dat programma 'Anders Werken' uiteindelijk vorm gekregen?*

"We hebben het programma ingestoken op basis van een routekaart. Onze aanpak was van begin af aan breed en integraal. Gericht op wat de collega's nodig hebben om anders te werken? En dan van dienstverlening en het bijpassende beleid, tot de werkprocessen in de operatie en gedrag en cultuur. In dat kader hebben we negen verschillende doelgroepen gedefinieerd, gerelateerd aan het werkproces en in kaart gebracht welke medewerkers helemaal zijn aangewezen op werken op een politielocatie. Ook brachten we hierin onder welke medewerkers deels én wie onderweg, thuis en in de buurt kunnen werken. Dat plaatje is overigens bottom-up tot stand gekomen, in samenspraak met medewerkers: we hebben door middel van een enquête onder ruim 12.000 medewerkers uitgevraagd hoe zij zélf de ideale balans zagen in het eigen werkproces. Tot slot hebben we diverse specialisten geraadpleegd en gesproken met de leidinggevenden in de landelijke overleggen van deze werkprocessen."

*Op dit punt wisten jullie dus wel iets over hoe de organisatie erin stond. Hoe kom je vandaar naar een inzet van middelen?*

"Voor ons was de grote les van corona: je kunt alle middelen hebben die je nodig hebt, maar zonder de juiste mindset kom je nergens. En met de juiste mindset



kom je ook met beperkte middelen een heel eind. Feit is dat het organiseren van de middelen heel veel tijd kost in een grote organisatie als de politie. Daarom zijn we gestart met de invoering van een aantal zogeheten 'no regret-maatregelen', zoals méér mogelijkheden om hybride te vergaderen, méér mogelijkheden om op alle politielocaties in jouw buurt te kunnen werken en een betere thuiswerkregeling. Zonder deze eerste aanpassingen in de dienstverlening zou 'Anders Werken' niet mogelijk zijn geweest. Uiteindelijk hebben we dat allemaal vertaald in de bedrijfsvoeringsaspecten. Bijvoorbeeld: als een bepaalde categorie medewerkers ongeveer 50% van de werkzaamheden thuis kan verrichten, wat heb je dan nodig aan huisvesting, aan budget voor thuiswerkplekken, aan laptops enzovoorts? Zo zijn we gekomen tot een integrale businesscase, met verschuivingen binnen de bestaande budgetten. En dit hebben we steeds samen met de operationele eenheden gedaan."



## Jonge en ook veel oudere werknemers willen meer flexibiliteit en meer regie over hun werk-privébalans. We willen daar als politie niet de ogen voor sluiten.



### Was er veel weerstand?

"Nee, juist opvallend weinig. Veel medewerkers waren blij met de extra mogelijkheden die het hen geeft om hun werk te doen. We hebben ook met een klein kernteam constant geschakeld met de eenheden: wat speelt daar, welke vragen leven er, wat is er nodig, en wat kunnen wij bieden? Dat heeft geleid tot de ontwikkeling van allerlei workshops en tot specifieke handleidingen voor leidinggevenden. Deze ontwikkeling raakt namelijk echt aan gedrag en cultuur. En die zijn, zeker bij een organisatie met de omvang van de politie, veel lastiger te veranderen dan de samenstelling van de vastgoedportefeuille of de inrichting van gebouwen. Het is zeker ook niet zo dat alle operationele politieteams nu helemaal 'anders werken'. Het is echt een cultuuromslag en dat heeft nog jaren nodig. Het programma is nu klaar met het creëren van de landelijke randvoorwaarden. De regionale eenheden zijn nu zelf aan zet om 'Anders Werken' in hun eenheid verder te brengen. Ik ben trots op het werk dat we met elkaar hebben verzet, de mijlpalen die we hebben bereikt. En nu moet ik het loslaten en accepteren dat het

op bepaalde plekken in de organisatie later gebeurt, of misschien wel helemaal niet gebeurt. Al denk ik dat het eerder een kwestie van tijd is, en er sprake zal zijn van olievlékwerking."

*Je zou de politie vanwege haar omvang kunnen zien als een afspiegeling van de maatschappij. Heeft dat gegeven nog invloed gehad op de aanpak van het project?*

"In zoverre dat het ook voor ons als politie een enorme uitdaging is om voldoende nieuwe medewerkers aan te trekken. En dat is wel een argument geweest om hier zo veel tijd en energie in te steken: jonge en ook veel oudere werknemers willen meer flexibiliteit en meer regie over hun werk-privébalans. We willen daar als politie

niet de ogen voor sluiten en dus méé veranderen en bijvoorbeeld tijd- en plaats-onafhankelijk werken. De huidige maatschappij vraagt dat."

*Tot slot: wat zie jij als kersverse Workplace Manager of the Year als de belangrijkste ontwikkelingen binnen het vakgebied in de komende drie jaar?*

"Het eerste woord dat dan bij me opkomt is 'integraliteit'. Dit mooie vak heeft heel veel kanten, maar het wordt steeds duidelijker dat je het niet los van elkaar kunt benaderen. Duurzaamheid, smart technology, HRM, ICT maar ook het vastgoed, de 'stenen', zijn aspecten die in samenhang bekeken en gemanaged moeten worden. Met 'Anders Werken' hebben we laten zien hoe effectief dat is en wat een meerwaarde dat heeft. De noodzaak om integraal te werken zal de komende jaren alleen maar toenemen."

# De bekroning: ISS WorkPlace Manager of the Year

Tijdens de Gold Party van de WorkPlace Xperience 2024 werd Maaïke van Kats bekroond met de ISS WorkPlace Manager of the Year Award. Maaïke werkt al ruim 5 jaar bij de Nationale Politie.

## GOEDE WERKOMGEVING

De drijfveer voor Maaïke van Kats is duidelijk. "Een echt goede werkomgeving neerzetten voor de politieagent, voor de politieorganisatie, voor de mensen die het voor ons doen!" Die uitdaging is natuurlijk niet zomaar verholpen, maar het is volgens Maaïke zeker niet onmogelijk "Dat kan zeker, door met elkaar steeds die verbinding op te zoeken. Dat doe ik met een super gemotiveerd team."

## OOG VOOR VERSCHILLENDE WERKPROCESSEN

Net als in andere organisaties is het hybride

werken onderwerp van gesprek. De politie noemt dit 'Anders Werken'. Altijd met oog voor de verschillende werkprocessen en doelgroepen binnen de organisatie om tot een werkwijze te komen die past bij de ontwikkeling van de organisatie en maatschappij. Maaïke voerde het project 'Anders werken' in en is volgens medewerkers bij de Nationale Politie een echte verbinder.

## ONDERSCHIEDEND VERMOGEN

Ze onderscheidt zich door te werken aan innovatieve, duurzame en integrale huisvestingsoplossingen voor de

politieorganisatie. Daarnaast heeft ze veel aandacht voor inclusiviteit, zodat de Nationale Politie een afspiegeling is van de maatschappij.

## WORKPLACE MANAGER OF THE YEAR

De ISS WorkPlace Manager of the Year is de jaarlijkse verkiezing van de WorkPlace manager die de grootste impact door de werkomgeving op gebruikers heeft gerealiseerd in het afgelopen jaar. Trotse hoofdsponsor van deze verkiezing is ISS. Het initiatief van deze verkiezing is genomen door ISS met platform Smart WorkPlace, tevens de organisator van de WorkPlace Xperience.

Op [Workplacexperience.nl](https://workplacexperience.nl) lees je meer informatie over de ISS WorkPlace Manager of the Year en de ISS WorkPlace Talent of the Year award.

