

DE WIJKAGENT CENTRAAL

conclusie

'Wijkagenten zijn sleutelfiguren in de nieuwe Nationale Politie en de zogenoemde basisteams zijn het fundament'. Dit is de voornaamste boodschap die de redactie van NOS.nl op 9 november 2012 las in de plannen voor de vorming van de Nationale Politie. Ondanks deze centrale positie van de wijkagent, blijkt uit hetzelfde nieuwsbericht dat politieke oppositiepartijen vrezen dat 'plaatselijke problemen veel minder aandacht krijgen' in de nieuwe politieorganisatie. De schijnbare tegenstrijdigheid die in dit bericht besloten ligt, is illustratief voor de taaie materie rondom de wijkagent, zoals geschetst in ons eindproduct. De nieuwe politiewet spreekt enerzijds de taal van *community policing* en legt met termen als vakmanschap, professionele ruimte en contextgedreven werken de nadruk op de frontlijn. Anderzijds zorgen de aard van de aard van de organisatie en de complexiteit van de vraagstukken er in de praktijk voor dat de wijkagent zijn vakmanschap voornamelijk toepast aan de zijlijn van de organisatie.

Dezelfde kloof tussen woorden en daden staat centraal in een interessant debat na afloop van een conferentie over de bundel 'Opdracht voor de politie' in 2012. Politiewetenschapper Bob Hoogenboom verzorgt op het congres [de slotbeschouwing](#) en collega Jan Terpstra ziet zichzelf genooddaakt [te reageren](#). De reden is dat Hoogenboom in zijn epistel een kruistocht lijkt te voeren tegen de - in zijn ogen - nogal pretentieuze filosofie van *community policing*. Hoogenboom omschrijft dit gedachtegoed met haar nadruk op probleemaanpak en preventie als *presentation rules*; oftewel 'woordjes' die het goed doen in beleidsland en op de universiteit. In de politiepraktijk gelden echter de *working rules* en die belichamen een heel andere filosofie. Volgens Hoogenboom is deze te omschrijven door het laagdrempelige 'er zijn'. De politie moet er gewoon zijn als het nodig is; dat is de hoofdpdracht van de politie. Punt.

De door Hoogenboom geconstateerde kloof tussen *presentation rules* en *working rules* (termen van [Robert Reiner](#)), zien we niet alleen terug in het nieuwsbericht van de NOS, maar ook in ons onderzoek. Het papier vertelt een heel andere werkelijkheid dan de praktijk. Echter, terwijl Hoogenboom deze kloof lijkt te beschouwen als bewijs dat de filosofie niet deugt, hebben wij achterhaald welke mechanismen er schuil gaan achter de onmacht om een probleemgerichte aanpak in de praktijk te brengen. En ook de reactie van Terpstra staat voor een deel in dit kader. Nadat hij eerst een lans breekt voor *community policing* als gewenste politiestrategie stelt hij onder meer: 'één van de achterliggende problemen (...) is dat het concept voor wijkagenten vaak onvoldoende is ingevuld, hetgeen versterkt wordt doordat de sturing van wijkagenten vaak beperkt is en op afstand blijft'.

In deze polemische strijd staan Terpstra en Hoogenboom wat stereotiep tegenover elkaar als de *softie* versus de *hardliner*, maar ondanks hun verschil in inzicht zijn beide auteurs het over een ding eens: het uitspreken van het uitgangspunt 'De Wijkagent Centraal' is een stuk makkelijker is dan het daadwerkelijk realiseren ervan.

In dit laatste hoofdstuk proberen we de de taaie materie rondom het uitgangspunt 'De Wijkagent Centraal' te ontrafelen en input te leveren voor een praktische invulling op de robuuste basisteams. Moet in dit kader de wijkagent professioneler worden Of moet er een transformatie van de organisatie plaatsvinden Onze keuze valt op een kleine betekenisvolle aanvulling die er op gericht is om het vakmanschap bij de aanpak van lokale vraagstukken aan te vullen. We noemen dit het faciliteren van de frontlijn met een breder perspectief. Vervolgens maken we een brug naar de politiepraktijk van het robuuste basisteam en sluiten we af met een samenvatting van onze belangrijkste bevindingen.

Een professionelere professional

Een belangrijke conclusie van dit actieonderzoek is dat de wijkagent momenteel aan de zijlijn van de handhaving staat in plaats van centraal in de organisatie. Dit wordt in onze ogen veroorzaakt door een combinatie van drie factoren: het dominante vogelvluchtperspectief van de organisatie, de verborgen taaheid van de vraagstukken en de werking van het vakmanschap van de wijkagent. Aangezien onze invloed op de aard van de vraagstukken beperkt is, rest de vraag wie of wat er moet veranderen: de professional of de organisatie. Argumenten voor het eerstgenoemde antwoord vinden we in het rapport [De professionele professional](#) van bestuurskundige Arre Zuurmond en collega's uit 2010. Zij zijn van mening dat begrippen als professionele ruimte te vaak worden aangegrepen om kritiekloos naar de uitvoerende laag te kijken. Veel professionals blijven echter hangen in een slachtofferrol zonder dat zij hier iets aan willen doen.

Het rapport *De professionele professional* pleit weliswaar voor een mentaliteitsverandering bij zowel de professional als de organisatie, maar de titel zegt genoeg over de nadruk van het rapport. De auteurs benoemen dat er een taboe heerst op het bekritisieren van de houding en werkwijze van professionals, terwijl een auteur als Lipsky reeds heeft gewezen op verschillende manieren van disfunctioneren.

Professionals zijn niet louter slachtoffers van bureaucratie of nodeloze sturing van managers, ze hebben zelf een verantwoordelijkheid om om te gaan met deze belemmeringen. De auteurs wijzen erop dat zoveel professionals klagen over het systeem, zonder hierin een rol te pakken en hun geringe scholingsbereidheid. Ze concluderen dat de maatschappelijke sector behoefte heeft aan nieuwe professionals die het *fingerspitzengefühl* combineren met het vermogen tot interpretatie en betekenisgeving. Hiermee laat het rapport 'de andere kant van het debat over ruimte voor professionals' zien.

Het genoemde rapport spreekt in haar voorbeelden over jeugdhulpverleners, docenten en politieagenten. Ook benoemt het een viertal kenmerken waarvan 'zelfstandig contact met 'klanten' en 'significante discretionaire bevoegdheid' de meest onderscheidende zijn. 'Onze' wijkagent kwalificeert zich weliswaar voor deze karakterisering, maar wij vragen ons af of het predikaat 'frontlijner' niet beter op zijn plek. Dit benoemt het verschil met de 'professionals' die veel managementboeken worden beschreven: hoog opgeleide specialisten, zoals artsen, architecten en ict'ers. In dit onderscheid schuilt ook onze voornaamste kanttekening bij de afsluitende conclusies van het rapport. Deze onderkennen onvoldoende dat de wijkagenten en hun uitvoerende collega's acteren in de frontlijn en dat hun vakmanschap daardoor is afgestemd op chaos en onvoorspelbaarheid en niet op overzicht en analyse.

Zuurmond lijkt in zijn rapport op zoek naar een soort 'superprofessional'; een nieuwe lichtung *best persons* die hun frontlijn-perspectief van noodgedwongen improviseren combineren met een *top down*-perspectief van analyseren. Een vergelijking in de afsluitende alinea's is illustratief: 'Net als een top-pianist moeten professionele professionals hun vingerzetting, de akkoordenschema's, de ritmes, en dergelijke tot perfectie beheersen. Bij goede pianisten zit dat allemaal in de vingers en de spieren, zodat ze hun hoofd en hart kunnen vrijhouden voor de interpretatie, de betekenis van het pianostuk dat ze vertolken.' Met alle respect voor de kundige huismeesters, gemotiveerde verpleegkundigen en adequate wijkagenten; aan dit beeld van het virtuoze genie zullen zij nooit kunnen voldoen.

Een Copernicaanse wending

Een tweede manier om de centrale positie van de wijkagent te bewerkstelligen is het herpositioneren van de organisatie. Het rapport [Omdat de samenleving er aan toe is](#) pleit in dit kader voor het vervangen van de systeemgedreven oriëntatie op lokale problemen (vergelijkbaar met 'ons' vogelvlucht-perspectief) door een contextgedreven oriëntatie. De auteurs pleiten niet voor een reorganisatie, maar voor een transformatie. Ze zijn van mening dat een nieuw paradigma nodig is om de politie lokaal weer op het juiste spoor te krijgen. Eenzelfde pleidooi voor radicale transformatie wordt geuit in het [eerder](#) genoemde proefschrift [De Slimme Gemeente](#) van Erik Gerritsen. Hij spreekt onomwonden van een Copernicaanse omwenteling om de probleemaanpak van de overheid op verschillende facetten fundamenteel te veranderen.

Het rapport van Sezen en Bascole ademt de sfeer van een organisatie die is weggedreven van zijn *raison-d'être*. De systeemoriëntatie heeft er voor gezorgd dat dienders zelfs lokaal niet meer midden in de samenleving kunnen staan, terwijl dat juist de reden was van hun keuze om bij de politie te gaan. De systeemoriëntatie blijkt inmiddels echter zo robuust dat zelfs herhaaldelijk falen van prioritering en informatiesturing op basisteams niet leidt tot een herbezinning. Daarom is volgens de auteurs geen reorganisatie maar een transformatie nodig om de basisteams weer gericht te krijgen op de leefwereld van echte burgers en echte problemen. Volgens Sezen en Bascole zal de effectiviteit van de politie met 'minimaal met een factor 18 toenemen', nadat de radicale omkering heeft plaatsgevonden.

Vergelijkbaar grote woorden worden geuit in het proefschrift van Erik Gerritsen. Hij noemt het 4xR-model van Ruimte, Richting en Resultaat en Rekenschap niet alleen de nagel aan de doodskist der institutionele verlamming, maar ook de opmaat voor een Copernicaanse wending in het denken over en van de overheid. Deze omwenteling houdt in dat het maatschappelijke probleem centraal wordt gesteld en niet langer het eigenbelang van de organisatie. Hierdoor zal de overheid fundamenteel anders gaan kijken naar budgetten, prioriteiten en roosters. En zal de burger weer centraal komen te staan.

Beide publicaties pleiten voor grote verschuivingen in de organisatie, ondanks hun nadruk op het kleine van buurt en burger. Contextgedreven werken moet dan ook worden uitgedragen door visionaire leiders in de top; het 4xR model zou een algemeen geldend principe voor de nieuwe overheid moeten zijn. Het risico van deze grote pretenties is dat de *bottom up* visies tot *top down* verandertrajecten verworden, met alle perverse neveneffecten van dien. Het verandertraject krijgt dan te maken met de weerstand van het systeemgedreven denken dat zij juist tracht te doorbreken. De wijze waarop dit gebeurde tijdens de implementatie van de prominentenmethodiek in het hoofdstuk over ['de aard van de organisatie'](#).

Daarom maken we de veranderkundige keuze om te beginnen binnen de status quo. Dit betekent dat we het vogelvlucht-perspectief voorlopig accepteren als reële oriëntatie op de basisteams, ondanks het feit dat het systeemdenken binnen de basisteams op vele vlakken botst met een inhoudelijke behandeling van lokale vraagstukken. En dat betekent dat we de wijkagenten van nu koesteren als vakman, ondanks het feit dat deze in een ideale wereld wellicht veelzijdiger en professioneler zijn.

Een reflexieve praktijk

Wij geloven dat de werkelijke verandering begint op kleine schaal. Vanuit de gedeelde interesse van elke politiemedewerker in concrete veiligheidsproblemen. Vanuit het plezier dat iedere diender ervaart als hij samen met een collega de hort op gaat om een probleem te tackelen. Op deze basis willen we een reflexieve praktijk bouwen die er uiteindelijk toe leidt dat de werkpraktijk van de wijkagent fundamenteel verandert. In ons onderzoek zorgden we ervoor dat de vakinhoudelijke discussie terugkeerde op de werkvloer, zowel tijdens het handelen in straat en buurt (door *reflection-in-action*) als tijdens werkoverleggen op het bureau (door *reflection-in-action*). We geloven dat professionaliseren niet plaatsvindt tijdens bijeenkomsten met de benen op tafel of door hei-sessies met het team; we denken dat dit gewoon tijdens werk gebeurt door gezamenlijk aandacht te besteden aan operationele vraagstukken die op dat moment spelen.

Filosoof en leergoeroe Donald Schön is auteur van het boek [The reflective practitioner](#) en de geestelijk vader van de principes *reflection-in-action* en *reflection-on-action*. Het eerste principe is volgens Schön de wijze waarop professionals werken en denken tegelijk: ofwel 'think on their feet'. Aanleiding voor deze reflectie is vaak een moment van verrassing tijdens het handelen. Dit zet de professional aan het denken over zijn routines. De tweede vorm van reflectie vindt plaats als het werk gedaan is - in een expliciete, uitgeschreven vorm - waarbij het handelen gekoppeld wordt aan een visie of theorie. Beide vormen van reflectie betekenen een bewustwording van het handelen en leiden tot leren en professionaliseren.

Schön beschrijft in zijn boek de reflectieve praktijken van psychotherapeuten, architecten en stedenbouwkundigen. Oftewel hoog geschoolde, specialistische professionals met een relatief stabiel werkgebied. Hun werk bestaat voor een deel uit (creatief) improviseren, een ander deel bestaat uit duiden, plannen en structuur aanbrengen. De neiging tot reflectie is bij deze professionals doorgaans een stuk hoger dan bij frontlijnwerkers, zoals de wijkagent.

De principes *reflection-in-action* en *reflection-on-action* (termen van Schön) worden in de politiepraktijk hoogstens impliciet toegepast. Wijkagenten hebben hun kennis *in de vingers*, maar zijn zelden bezig met reflectie op hun handelen. Dat hoeft op het gebied van het 'kennen en gekend worden' geen probleem te zijn, maar voor de aanpak van taaie, lokale problemen is reflectie een belangrijke voorwaarde. Om dit te bewerkstelligen zal de wijkagent een handje moeten worden geholpen, waarbij de methode van actieonderzoek als inspiratiebron kan dienen. Noem het de kritische collega, de coachende insider, de geïnteresseerde meedenker of zelfs de *boundary spanner* (waarover later meer). Het komt er op neer dat deze collega met de wijkagent mee de straat op gaat en met behulp van bovenstaande principes zicht krijgt op het casusgerelateerde vakmanschap van de wijkagent. Daarnaast kan hij het frontlijn-perspectief van de wijkagent aanvullen met een nieuw perspectief. De aanwezigheid van iemand met een onderzoekende houding zorgt voor de 'verrassing' die in Schöns optiek tijdens het uitvoeren nodig is om momenten van reflectie te creëren.

Frontlijnfacilitering

Het resultaat van deze reflexieve praktijk is ten eerste dat de aanpak van taaie lokale vraagstukken een kwaliteitsimpuls krijgt, zoals bleek uit de gepresenteerde casuïstiek in ons onderzoek. Het gevolg is ook dat de wijkagent bewuster in zijn werk komt te staan bij de aanpak van taaie vraagstukken. Dit betekent niet dat hij de superprofessional wordt met het analytisch denkvermogen van een HBO'er, maar dat hij leert herkennen wanneer hij op taai materie stuit en leert erkennen dat zijn vakmanschap daarbij aanvulling behoeft. Jan Nap noemt dit het herkennen van de 'plek der moeite'.

De derde ontwikkeling is die van de bevrager als coachend leidinggevende die ruimte geeft waar het kan en duidt waar het moet. Dit betekent een concrete invulling van contextgedreven werken die ertoe leidt dat hij - net als de wijkagent - nieuwe vragen en eisen gaat stellen aan de organisatie. Dit zorgt er ten vierde voor dat de politie verandert. Niet op radicale, Copernicaanse wijze, maar geleidelijk en stapsgewijs, vanuit de praktijk van het concrete probleem. Dit praktijkgestuurde proces noemen wij het faciliteren van de frontlijn, ofwel frontlijnfacilitering. Deze term is geïnspireerd is op het concept [Frontlijnsturing](#) van Hartman en Tops.

Caspar Hartman en Pieter Tops schetsen in hun studie ten eerste de dynamiek in de werkpraktijk van frontlijnwerkers als buurtconciërges, wijkagenten en interventieteams. Vervolgens stellen zij dat de ontwerplogica van beleidssturing hier niet op aansluit en dat de actielogica van frontlijnsturing een alternatief is. De term frontlijnsturing kan misleidend zijn: het gaat de auteurs niet om de frontlijn te sturen, maar om de frontlijn sturend te maken. Met andere woorden: frontlijnsturing probeert het werk in de praktijk bestuurlijk en organisatorisch te verankeren. Hierbij wijzen ze bijvoorbeeld op de noodzakelijke *follow-up* na een in de frontlijn gestelde diagnose: 'Gaan die boetes betaald worden, (...), wordt de clandestiene verhuurder opgespoord' Om dit verwezenlijken moeten er frontlijnteams worden gebouwd die geen verkenners zijn van hun eigen organisatie, maar het probleem gezamenlijk leidend maken. Vervolgens zorgt frontlijnsturing voor de rugdekking vanuit de organisatie.

Terwijl frontlijnsturing zegt te verwijzen naar 'het vermogen van politieke en ambtelijke leiders om op de publieke werkvloer van de grote stad effectieve uitvoeringsactiviteiten tot ontwikkeling te brengen', begint frontlijnfacilitering bij het vermogen van de frontlijner om taaie vraagstukken aan te pakken. De aanwezigheid van *boundary spanners* zorgt ervoor dat de wijkagent zichzelf de vragen stellen die volgens Hartman en Tops nodig zijn in de frontlijn. Uit onze analyse van de werking van het vakmanschap blijkt dat deze vragen doorgaans niet gesteld worden en dat deze momenten van 'verrassing' pas na *reflection-in-action* of *reflection-on-action* plaatsvinden. Op basis van deze vakinhoudelijke discussies bereiken nieuwe vragen de organisatie, die vervolgens langzaam zal veranderen bij het zoeken naar de juiste antwoorden.

Boundary spanner

[De methode van actieonderzoek](#) was meer dan alleen een wetenschappelijke wijze om inzicht te krijgen in de werkpraktijk van de wijkagent. Het handelend onderzoeken met behulp van de reflectiestrategieën van Schön, bleek te leiden tot een verbreding van het perspectief van de wijkagent op de aanpak van taaie vraagstukken. In onze ogen zit een belangrijke voorwaarde voor de invulling van het uitgangspunt 'De Wijkagent Centraal' in het borgen van een vergelijkbare houding op de robuuste basisteams. Iemand die de praktijk als uitgangspunt neemt en met de wijkagent de holt op gaat bij de identificatie en aanpak van de voornaamste lokale problemen.

Al eerder noemden we de *boundary spanner* als typering van een dergelijke rol. Dit betekent letterlijk 'grensoverschrijder' of 'bruggenbouwer' en deze speelt volgens sommige organisatiekundigen een cruciale rol in organisaties met een grote uitvoerende laag. Dit zijn mensen die hun analytisch vermogen koppelen aan een innemende en sociaal vaardige persoonlijkheid. Kenmerkend is bovendien dat hij geen leidinggevende positie heeft. Er worden in [de literatuur](#) verschillende varianten benoemd, waarvan *the interpreter* de meest relevante lijkt voor de politiepraktijk, aangezien deze zich onder meer bezighoudt met *communication, listening and empathising* en *framing and sensemaking*. De *boundary spanner* kan

de wijkagent zodoende aanvullen op een drietal gebieden: schakelen op speelvelden, positioneren van het vraagstuk en verleiden van partners. Daarbij dient hij er altijd voor te zorgen dat de wijkagent in positie blijft en niet wordt gepasseerd.

1. Schakelen

De eerste betreft het schakelen op de verschillende speelvelden die van invloed zijn op een hardnekkige casus. De wijkagent voelt zich vooral thuis in de leefwereld van ontmoetingen en actie, terwijl de systeemwereld van overleg, politiek en bestuur hem vaak wat onwennig maakt. De *boundary spanner* zal overleggen in zijn voordeel gebruiken in plaats van uit de weg te gaan en heeft oog voor politieke gevoeligheden en is bekend met bestuurlijke regelgeving.

2. Positioneren

De tweede meerwaarde zit hem in het positioneren van het vraagstuk. Een *boundary spanner* heeft iets meer distantie tot het probleem en ziet de grotere lijnen, de overlap met verwante problematiek. De wijkagent is vaak te veel bezig met de manifestaties van het probleem in enge zin, dat hij de relevantie in grote zin mist. De *boundary spanner* kan de wijkagent helpen bij het maatschappelijk agenderen van het vraagstuk, zodat interne leidinggevenden of externe partners overtuigd worden van de noodzaak om vanuit hun organisatie een bijdrage te leveren.

3. Verleiden

Mocht dit niet voldoende zijn, kan het nodig zijn om partners persoonlijk te verleiden. Echt taai vraagstukken vragen de individuele commitment van een aantal professionals die zich hard maken voor het vinden van een oplossing. Wijkagenten zijn echter niet geneigd om deze persoonlijke kaart richting partners te spelen. Ze houden het vaak bij de feiten (opsommingen uit BVH) bij het informeren van partners en zijn niet altijd schrijfvaardig genoeg om een sprekend beeld te schetsen. Een *boundary spanner* kan helpen bij het op de juiste manier 'framen' van een vraagstuk om het verleiden van partners te verzorgen.

Hoewel deze *boundary spanner* dicht in de buurt komt van de *best person* van Van den Brink en de beoogde superprofessional van Zuurmond, kan hij het - net als de wijkagent - niet alleen. Hij is weliswaar meerdere malen ter plekke geweest, maar hiermee heeft hij het probleem nog niet doorleefd. Bovendien ontbeert hij het lokale vakmanschap om alle uitingsvormen en gevoeligheden van de casus te kennen. De *boundary spanner* combineert simpelweg zijn *top down* perspectief met het *frontlijn*-perspectief van de wijkagent. Hun gezamenlijk 'product' is dan ook geen lijvig beleidsdocument met effectieve maatregelen, maar een klein aantal slimme, dwarse acties die worden uitgevoerd door een tijdelijke coalitie van persoonlijk betrokken partners (vrij naar [Sprenger](#)).

Realisatie in het robuuste basisteam

Nu we hebben vastgesteld dat de *boundary spanner* een aantrekkelijk concept is voor de ondersteuning van de wijkagent is de vraag wie het moet gaan doen. Kijkende naar de ruime aandacht voor operationeel, coachend, contextueel of dienend leiderschap is het voor de hand liggend om een der basisteamchefs te benoemen als *coach* van de wijkagenten. We zijn echter geen voorstander van een hiërarchische relatie tussen beide; het gaat om verschillende perspectieven op het probleem, niet om een verschil in rang. Bovendien is het in de realiteit van het robuuste basisteam met meer dan 100 man en ongeveer 10 wijkagenten een schier onmogelijke taak om deze rol kwalitatief voldoende in te vullen.

Daarom lijkt het logischer om iemand te benoemen die als een soort liason fungeert tussen de leiding en de wijkagenten van een basisteam. Iemand die enerzijds de leiding kwalitatief verbonden houdt met de context van straat en buurt en anderzijds de 'leefwereld' vertegenwoordigt in de 'systeemwereld' van overleg en prioritering. Deze persoon heeft zijn werkplek niet op de kamer van de leiding, maar staat tussen de wijkagenten. Hij is minstens vaker buiten dan binnen, omdat hij daar het vakmanschap moet bezien en aanvullen. Binnen is hij niet bezig met sturen, maar met faciliteren. Hij maakt gebruik van de informatieproducten, sluit aan bij teamoverleggen en slaat bruggen met relevante onderdelen.

In onze visie is de beste oplossing om *boundary spanners* te werven onder de doelgroep van recent opgeleide politiekundigen. In een positie temidden van wijkagenten krijgen zij het vakmanschap in de vingers, maar kunnen zij hun analytisch vermogen aanwenden ter verrijking van de probleemaanpak. Bovendien blijven ze behouden voor de politiepraktijk en verdwijnen ze niet achter een bureau of op een beleidsafdeling. Deze *boundary spanners* ondersteunen vanuit de praktijk, ofwel contextgedreven.

Voor de liefhebbers van functietyperingen, taakomschrijvingen en competentieprofielen, is er hieronder eentje te bekijken van de ideale *boundary spanner*.

[Operationeel Specialist GGP](#)

In samenvatting

We zijn aan het eind gekomen van onze praktische en theoretische zoektocht naar de werkpraktijk van de wijkagent in het nu en in de toekomst. Hierbij vormt het praktijkgedeelte de voornaamste bewijslast van onze bevindingen en dient het theoretische gedeelte ter ondersteuning. Dankzij de methodiek van actieonderzoek hebben we niet alleen de positie van de wijkagent aan de zijlijn blootgelegd, maar zijn we er ook achter gekomen wat er nodig is om hem centraal te stellen.

De invulling van het uitgangspunt 'De Wijkagent Centraal' begint ten eerste met het onderkennen van het vogelvlucht-perspectief op problemen als het dominante beeld is binnen de politieorganisatie. Dit perspectief van de *management-cop* en de informatiespecialist wordt door medewerkers van een basisteam via instrumenten als briefings en capaciteitsmanagement overgenomen. Het is een vluchtige manier van kijken die leidt tot lijsten van *hotspots* en *hot persons*, waarin de weerbarstige context van lokale problemen grotendeels buiten beeld blijft. Dit perspectief werd geschetst in het hoofdstuk over [de aard van de organisatie](#) en getoond in scene 1 van de gepresenteerde casussen in het praktijkgedeelte.

De tweede stap is het onderkennen dat lokale problemen meer zijn dan het softe speeltje van de wijkagent. Het zijn maatschappelijke vraagstukken op de vierkante meter die zijn verweven met andere politieonderwerpen en gekenmerkt worden door een grote mate van complexiteit. De aanpak hiervan is een zaak van de hele organisatie, maar het benodigde *top down*-perspectief wordt in de huidige politieorganisatie belichaamd door *policy-cops* op een beleidsafdeling. In het actieonderzoek werd dit perspectief gebruikt om [de aard van de vraagstukken](#) bloot te leggen, zowel in het theoretisch als in het praktijkgedeelte.

De derde stap is het onderkennen dat het vakmanschap van de wijkagent in het frontijn-perspectief een praktisch kompas is om succesvol te opereren, maar dat dit bij de structurele aanpak van hardnekkige lokale problemen aanvulling behoeft. De aanpak van deze taaiere vraagstukken vereist geen pasklare oplossingen maar 'buiten de kaders denken' waarbij zowel het vakmanschap als een analytische blik van pas komt. Dit moet leiden tot bewuste keuzes maakt voor slimme, vaak strategische interventies met oog

voor de verschillende belangen van partners en burgers. In het actieonderzoek werd de wijkagent daarom vergezeld door een bevrager die het frontlijn-perspectief aanvulde met een *top down*-perspectief. Deze combinatie van perspectieven werd getoond in scene 3 van de gepresenteerde casussen in het praktijkgedeelte.

Kortom, in onze visie staat de wijkagent pas echt centraal als hij structureel wordt bevraagd op zijn buurtkennis én permanent wordt ondersteund bij de aanpak van de benoemde buurtveiligheidsvraagstukken, omdat deze de hele organisatie aangaan. We zien de wijkagent niet als 'superprofessional, maar pleiten ook niet voor *upgrading*. Net zo min als we een radicale organisatietransformatie voor ogen hebben. We zien meer in een facilitering van de frontlijn, met inachtnaam van de aard van het vakmanschap en de aard van de vraagstukken in de buurt. Wij geloven dat dit uiteindelijk de verandering van de politiepraktijk oplevert, die de taaie materie van de wijkagent kan ontrafelen.

In de conclusie van dit onderzoek schuilt ook een duidelijke visie op leiderschap in de praktijk van frontlijnwerkers die gestoeld is op een balans tussen het bieden van professionele ruimte enerzijds en het actief ondersteunen anderzijds. Frontlijnfacilitering betekent ten eerste dat de direct leidinggevende van een frontlijnwerker onzichtbaar moet zijn en bescherming dient te ieden daar waar het vakmanschap floreert. Dit is de juiste houding ten opzichte van de frontlijner als laagdrempelig aanspreekpunt, regelaar, schakelen met collega's in de buurt en aanvoelen wat er speelt.

Frontlijnfacilitering betekent ten tweede echter een actieve ondersteuning daar waar het vakmanschap van de frontlijner minder thuis is. Dit geldt bijvoorbeeld het organiseren van een langdurig project, het analyseren van een ingewikkeld probleem of het *ramen* van de problematiek, met inachtnaam van politieke sensitiviteit of maatschappelijke urgentie. Hierbij is een actieve ondersteuning van de frontlijner nodig, die is ingegeven door interesse in de casus die speelt en gevoed wordt door het meelopen in de buurt.