

DE SAMENLEVING (B)EN JIJ

Diversiteit, onlosmakelijk onderdeel van het politievak



DE SAMENLEVING (B)EN JIJ

Diversiteit, onlosmakelijk onderdeel van het politievak

Oprichtgevers:

Anneke Nahumury, Directeur Landelijk ExpertiseCentrum Diversiteit (LECD)

Pim Miltenburg, Portefeuillehouder Diversiteit namens de Raad van Korpschefs

Projectleiding:

Helma Boerboom

Apeldoorn, 25 oktober 2012

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
1 Inleiding	3
Waarom deze adviesnota?	3
Wat draagt diversiteit bij aan de doelen van de Nationale Politie?	3
Waar staan we nu?	4
2 Een nieuwe visie met ambitie	9
Diversiteit anno 2012!	9
In verbinding met de samenleving	9
Drie grondhoudingen die ertoe doen	10
3 Wat er moet gebeuren:	
10 aanbevelingen aan de Nationale Politie	13
Stimuleren en faciliteren	13
Handvatten om de drie grondhoudingen te integreren in het dagelijks politievakmanschap	14
Organiseren	16
4 De realisatie: doen!	19
Inbedding in de organisatiestructuur van de Nationale Politie	19
Doelstellingen formuleren en hiermee aansluiting vinden bij de veranderorganisatie	21
Ontwikkelgerichte benadering: sleutel voor succes	21
Een programmaleider omdat het nodig is	22
Het aanbod van het LECD: de afbouw	22
Tot slot	22
Bijlage: kader met de uitwerking van de LECD taken.	23

De samenleving (b)en jij

Samenvatting

Diversiteit is een thema dat de hele Nederlandse Politie aangaat en een indrukwekkende ontwikkeling heeft doorgemaakt in de laatste decennia. Velen binnen de politieorganisatie hebben hier hun bijdrage aan geleverd, waarbij ook veel is bereikt. Toch zijn we er nog niet en de urgentie wordt steeds groter. Iedere dag worden we in de samenleving en binnen de organisatie geconfronteerd met diversiteitvraagstukken waarop we niet altijd adequaat reageren. Het is belangrijk dat we ons blijven focussen, zodat diversiteit een structureel onderdeel wordt van het politievakmanschap en daarmee bijdraagt aan een toename van de veiligheid in zowel de samenleving als de organisatie. Met deze nota geven we een overzicht van het belang van diversiteit en de vraagstukken die voorliggen met daarbij een nieuwe visie en ambitie en een advies aan de korpsleiding van de Nationale Politie.

Met de vorming van de Nationale Politie, gecombineerd met de beëindiging van de projecten Taskforce Diversiteit en Politietop Divers en het besluit de werkzaamheden van het LECD na 2015 niet te continueren, ontstaat de vraag welke kant we de komende jaren op moeten met diversiteit. Het LECD heeft het voortouw genomen om in samenspraak met collega's uit de korpsen, partners, experts en wetenschappers te onderzoeken welke thema's de komende jaren actueel zijn, welke stakeholders daaraan een bijdrage kunnen leveren en waar kansen liggen voor verdere doorontwikkeling. Resultaten van dit proces zijn de volgende breed gedragen aangescherpte visie en ambitie:

De visie: Voorop staat onze samenleving die continue aan verandering onderhevig is. De politieorganisatie staat midden in deze samenleving en heeft tot taak om binnen de samenleving en haar eigen interne organisatie veiligheid en vertrouwen te bieden. Het belangrijkste wat de politie in het kader van diversiteit kan doen, is in verbinding blijven met de samenleving. Hoe ziet de samenleving er uit en wat gebeurt daar? De politie moet ervoor zorgen dat zij blijft begrijpen wat er speelt in de samenleving en dat de samenleving blijft begrijpen van waaruit de politie handelt. Door verbinding met de diversiteit in de samenleving is de politie in staat om interventies te plegen die hout snijden, die actueel zijn en die direct bijdragen aan resultaat, veiligheid en vertrouwen.

Diversiteit is geen doel op zich maar een middel om kwaliteitsverhoging en innovatie te bereiken. Diversiteit gaat over de kwaliteit van het politiewerk en maakt daarmee integraal onderdeel uit van het politievakmanschap. De verantwoordelijkheid voor diversiteit ligt hiermee dan ook primair bij de lijn, door de lijn heen, zo dicht mogelijk bij het politiewerk.

De ambitie: Diversiteit is nodig om kwaliteit binnen de organisatie te halen. De organisatie zo samenstellen, dat de resultaten op straat worden gehaald. De juiste mensen, met de juiste bagage, op de juiste plek in de organisatie zodat complexe veiligheidsvraagstukken integraal worden aangepakt. Daarvoor is bestaande kennis, kunde en talent keihard nodig, maar ook aanvullingen met andere en nieuwe kwaliteiten. De politieorganisatie krijgt daarmee een diverse samenstelling gericht op de vraagstukken uit de maatschappij. De maatschappij evolueert, de politie anticipeert daar op. Dat is diversiteit anno 2012.

Beleid dat speciaal gericht is op bepaalde groepen, zoals 'de oudere' of 'de arbeidsgehandicapte', is doelgroepenbeleid. De nieuwe visie richt zich op alle medewerkers in de organisatie en heeft dus een breder werkingsveld dan het eerder genoemde doelgroepenbeleid. Dit krijgt vorm in de meeromvattende ambitie om te kunnen omgaan en gebruik te maken van het verschil tussen mensen, zowel in de samenleving als intern.

Er zijn drie grondhoudingen van wezenlijk belang om de verbinding zowel in de samenleving als

intern te kunnen realiseren. Drie grondhoudingen waaraan we als politieorganisatie de komende jaren moeten werken:

- het respecteren en accepteren van de ander, ook al is en denkt die anders;
- het willen blijven leren van en in de praktijk. De samenleving is veranderlijk en zal dat blijven, wij zullen dus moeten blijven leren om verbinding te blijven houden.
- de basis hierbij is het handelen vanuit eigen kracht en je gewaardeerd weten.

De drie grondhoudingen als geheel met elkaar verbonden zorgen voor een maximaal rendement. Het verbeteren van de politieprestaties door te werken conform de grondhoudingen betekent dat we gewenst gedrag moeten stimuleren en faciliteren en ook organiseren: het één kan niet zonder het ander. Als je diversiteit organiseert maar er vervolgens onvoldoende mee doet haal je onvoldoende rendement uit de diversiteit die je hebt binnengehaald. Als je niet anders gaat werken, niet anders met elkaar omgaat, zul je meer moeite hebben om een divers samengestelde organisatie te worden en te blijven.

Stimuleren en faciliteren van diversiteit betekent het ontwikkelen van een manier van (samen)werken waarin ruimte is voor het verschil, het onderling vertrouwen en de emancipatie worden gestimuleerd en de waarden van de Nationale Politie (moedig, verbindend, betrouwbaar en integer) concreet gestalte krijgen. Dit vindt plaats door te werken aan de drie grondhoudingen. Het verder ontwikkelen en toepassen van de volgende drie elkaar versterkende werkwijzen vormen de basis om de grondhoudingen onderdeel te maken van het professioneel handelen: meervoudig kijken, netwerkend samenwerken en reflecteren. Hier ligt in het bijzonder een taak voor voorbeeldfiguren in cruciale functies. In de dagelijkse aansturing zijn dit de leidinggevendenden, in de vorming en ondersteuning zijn dit de docenten, trajectbegeleiders, leerbegeleiders, HR-adviseurs en medewerkers betrokken bij de in- en doorstroom.

Met het organiseren van diversiteit willen we investeren in en sturen op een kwalitatief, hoogwaardig en divers samengesteld personeelsbestand om goede prestaties te blijven leveren in een steeds veranderende samenleving. Ook vanuit werkgeverschap moet de toenemende variatie op de arbeidsmarkt worden meegenomen als relevante factor in het HRM beleid. Dit vindt plaats door te investeren op kwaliteitsimpulsen ten aanzien van:

- de benodigde samenstelling van het personeel;
- de in- en doorstroom van personeel;
- werken aan (langdurig) behoud en het voorkomen van ongewenste uitstroom van personeel.

Tot slot is beschreven op welke manier de aanbevelingen uitgevoerd kunnen worden waarbij in de uitwerking is gezocht naar optimale aansluiting bij het inrichtings- en realisatieplan van de Nationale Politie. De vorming van de Nationale Politie biedt veel kansen voor een succesvolle realisatie maar brengt ook risico's met zich mee. Denk hierbij aan het verlies van gedane investeringen in diversiteit, mindere sociale veiligheid en benoemingen van leidinggevendenden die de organisatie minder divers maken. De kansen en risico's zijn vertaald in een aanpak gericht op:

- borging door inbedding in de organisatiestructuur van de Nationale Politie;
- formuleren van gezamenlijke doelstellingen en indicatoren om eigenaarschap te versterken;
- aansluiten bij de veranderagenda van de Nationale Politie;
- ontwikkelen van een strategie om de parels te halen uit kleine, door leidinggevendenden en medewerkers genomen initiatieven, hiervan te leren en breder in te zetten.

Met deze aangescherpte ambitie, concrete aanbevelingen en het voorstel voor realisatie richten we ons erop dat diversiteit een onlosmakelijk onderdeel wordt van het politievak en daarmee bijdraagt aan betere politieprestaties en meer vertrouwen.

1 Inleiding

Waarom deze adviesnota?

Diversiteit is een thema dat de hele Nederlandse Politie aangaat en een indrukwekkende ontwikkeling heeft doorgemaakt in de laatste decennia. Velen binnen de politieorganisatie, zoals de korpsen, de Taskforce Diversiteit, Politietop Divers, de Politieacademie, het landelijk programma HRM en het Landelijk ExpertiseCentrum Diversiteit (LECD), hebben hier de afgelopen jaren intensief aan gewerkt. Ooit was diversiteit nog gericht op doelgroepen, inmiddels wordt het thema breed erkend als onderdeel van het politievakmanschap. Dat is een hele stap vooruit.

Toch zijn we er nog niet en de urgentie wordt steeds groter. Iedere dag worden we in de samenleving en binnen de organisatie geconfronteerd met diversiteitsvraagstukken waarop we niet altijd adequaat reageren. Het is belangrijk dat we ons blijven focussen, zodat diversiteit een structureel onderdeel wordt van het politievakmanschap en daarmee bijdraagt aan een toename van de veiligheid, in zowel de samenleving als de organisatie.

De projecten Politietop Divers en de Taskforce Diversiteit zijn beëindigd. In de afgelopen jaren is er door diverse partijen binnen de Nederlandse Politie en in de korpsen hard gewerkt aan het thema diversiteit. De resultaten en producten die de projecten Politietop Divers, Taskforce Diversiteit en het LECD voortbrachten, moeten duurzaam geborgd worden in de politieorganisatie. Daarnaast is de Nationale Politie in opbouw.

Deze nieuwe interne ontwikkelingen, samen met de veranderende externe context van het thema diversiteit maken een heroriëntatie op het thema noodzakelijk. De vorming van de Nationale Politie biedt ons de kans om het begrip diversiteit opnieuw vast te stellen en af te stemmen op de doelen van de Nationale Politie en wat nodig is om de politieprestaties te versterken. Om diversiteit echt te laten werken, is het van groot belang, dat diversiteit een plek krijgt in de sturing, inrichting en de werkprocessen binnen de Nationale Politie.

Het LECD wil vanuit haar opdracht als expertisecentrum het debat over diversiteit stimuleren en heeft het voortouw genomen om in samenspraak met collega's uit de korpsen, partners, experts en wetenschappers te onderzoeken welke thema's de komende jaren actueel zijn, welke stakeholders daaraan een bijdrage kunnen leveren en waar kansen liggen voor vernieuwing en verdere doorontwikkeling. Met deze nota geven we een advies aan de korpsleiding van de Nationale Politie op welke manier het thema diversiteit kan bijdragen bij het realiseren van haar doelen, hoe diversiteit geborgd kan worden binnen de Nationale Politie en op welke wijze het LECD hierbij kan ondersteunen.

Wat draagt diversiteit bij aan de doelen van de Nationale Politie?

Voor de politie is diversiteit de komende jaren onverminderd van belang. Zeker gezien de directe relatie die er is tussen het houden en krijgen van legitimiteit en vertrouwen¹ en de verbinding met de samenleving. Deze noodzaak komt voort uit de voortdurende veranderingen binnen de samenleving zoals:

'We zijn er voor de burger, dus er is noodzaak om de dialoog aan te gaan'
(deelnemer dialoogbijeenkomst)

¹ Strategisch doel van de Nationale Politie, benoemd in zowel de ontwerpnota, het inrichtingsplan en het realisatieplan

- Een steeds complexer wordende samenleving waarin ontwikkelingen zoals digitalisering, internationalisering en de polarisatie die in de grote steden wordt ervaren leiden tot nieuwe ingewikkelde veiligheidsvraagstukken voor de politie.
- De snel veranderende samenstelling van de Nederlandse samenleving. Deze Nederlandse samenleving is niet meer in één omschrijving te vatten. Het is een verzameling van culturen: religie, etniciteit, sekse, leefstijlen, opleidingsniveau, achtergrond en seksuele voorkeur waarbij alle combinaties van verschil mogelijk zijn. Dit maakt voor de politie de uitdaging steeds groter om met alle groepen binnen de samenleving in verbinding te komen en te blijven en daarmee de legitimiteit van en het vertrouwen in de politie te behouden.
- Veranderingen op de arbeidsmarkt², meer allochtone jongeren, vergrijzing, een jonge generatie met andere verwachtingen die tot frictie leiden met de politie als werkgever en een afname van de potentiële beroepsbevolking die voor een groter deel hoog is opgeleid.

Om adequaat op deze ontwikkelingen te reageren, is een divers samengesteld personeelsbestand een van de voorwaarden. Dit om in verbinding te komen en te blijven met de verschillende groepen in de samenleving en steeds innovatieve en creatieve oplossingen te bedenken voor de nieuwe uitdagingen.

Kortom, diversiteit is geen idealisme, maar een harde voorwaarde om succesvol te kunnen acteren en zijn in de samenleving, en van cruciaal belang om:

- legitimiteit en vertrouwen te behouden en te vergroten: zonder legitimiteit en vertrouwen is de 'oog en oorfunctie' moeilijk in te vullen. De aangifte bereidheid daalt, informatie-inwinning gaat moeizaam;
- de kwaliteit te kunnen leveren die de maatschappij van de politie verwacht bij het oplossen van actuele veiligheidsvraagstukken;
- een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven voor een diversiteit aan potentiële werknemers.

Waar staan we nu?

Binnen de politieorganisatie is al jarenlang aandacht voor en energie op het thema diversiteit. In deze jaren zijn de visie op diversiteit en de genomen beleidsmaatregelen mede gezien de veranderingen in de samenleving, tussentijds gewijzigd en bijgesteld.

Geïnspireerd door de politiek en de bonden richtte de politie zich tot en met de jaren '90 erop om 'zoveel mogelijk een afspiegeling te zijn van de samenleving'. Vanaf 2000 ontwikkelt de visie op diversiteit van instroom en emancipatie van doelgroepen tot het besef dat diversiteit kan bijdragen aan het effectief blijven in een veranderende samenleving³. In deze periode is ook de visie op diversiteit 'politie voor eenieder' ontwikkeld en is het begrip multicultureel vakmanschap geïntroduceerd.

Er is veel gebeurd op het gebied van diversiteit: initiatieven en activiteiten in gang gezet in de korpsen, door het LECD, het programma Politietop Divers, de Taskforce Diversiteit en het landelijk programma HRM. Veel van deze zijn nog steeds werkend.

Om de instroom, doorstroom en behoud van vrouwen en allochtonen in schaal 15 en hoger te bevorderen werd in 2008 het programma Politietop Divers opgericht. Als extra impuls om de

² Rapport Hoe 'blauw' is de arbeidsmarkt (2011)

³ Beleidsnota 'Politie voor éénieder', een eigentijdse visie op diversiteit (2008)

beoogde resultaten uit de samenwerkingsafspraken te kunnen halen werd de Taskforce Diversiteit toegevoegd die zich heeft gericht op het initiëren, stimuleren en coördineren van het multicultureel vakmanschap binnen de politie. Op initiatief en onder (de) leiding van de Taskforce Diversiteit is het kandidatenprogramma gestart voor aankomend strategisch leiders. Het doel was een versnelde doorstroom naar de politietop van talenten in het algemeen en van vrouwen en allochtonen in het bijzonder. De diversiteit (vrouwen en allochtonen) in de top, is in de drie jaar dat Politietop Divers actief was significant toegenomen en de doelstellingen werden behaald.

De Politieacademie heeft in 2010 een onderzoek gedaan naar factoren die de doorstroom van allochtone politiemensen bevorderen. De conclusie hieruit is dat de doorstroomkans van allochtonen even groot is als die van autochtonen. Ruim een derde van de respondenten geeft ook aan dat de cultuur in de organisatie zich de afgelopen vijf jaar op een positieve manier ontwikkeld heeft. Allochtone respondenten geven ook aan dat er nog steeds soms sprake is van discriminatie, maar steeds minder. Een belangrijke uitkomst van dit onderzoek is dat de deelnemers sterk het gevoel hebben dat ze hun succes vooral aan zichzelf te danken hebben. Het zijn hun eigen kwaliteit, ambitie en inzet die hen hebben gebracht waar ze zijn.

Naast wervingsprogramma's zijn initiatieven ontplooid en nog actief, gericht op de kwaliteit van het politievak:

- zoals de oprichting van een landelijke expertgroep bestaande uit ervaren dienders met verschillende achtergronden die door middel van het voor en door collega-principe collega's ondersteuning leveren bij multiculturele vraagstukken in de politiepraktijk. In de afgelopen jaren is deze landelijke expertgroep omgevormd naar zelfstandige expertgroepen binnen de meeste korpsen;
- de diverse trainingen die binnen de korpsen zijn ontwikkeld op het gebied van multicultureel vakmanschap.

Een ontwikkeling van de laatste jaren, mede door het beleid op de thema's omgangsvormen, integriteit en diversiteit, is de integrale aanpak tussen deze drie thema's waarbij het gedrag centraal wordt gesteld. Deze integraliteit heeft binnen verschillende korpsen tot initiatieven geleid waarbij middels verschillende dialoogvormen de dilemma's zowel binnen de politiepraktijk als het daarmee gepaard gaande gedrag centraal wordt gesteld en de samenwerking tussen deze drie thema's steeds meer gezocht wordt.

Er is dus het nodige bereikt. Ondanks het rendement van deze initiatieven en het bewustzijn bij een groeiend aantal collega's dat diversiteit van toegevoegde waarde is voor het professioneel uitvoeren van het politievak, laten de afgelopen jaren ook zien dat organisatiebreed invulling geven aan diversiteit ingewikkeld is en in kleine stappen verloopt. Hoewel de in- en doorstroom van verschillende doelgroepen stijgt, gebeurt dit maar langzaam. Diverse onderzoeken⁴ geven hierover actuele cijfers die dit bevestigen en noemen oorzaken die een relatie hebben met aspecten van de politiecultuur. Zij wijzen op het klimaat dat te weinig ruimte geeft aan diversiteit in ideeën, gedrag, structuur en managementstijl. De verschillende doelgroepen; vrouwen, allochtonen, homoseksuelen en andersvaliden, lopen tegen vergelijkbare uitsluitingmechanismen in de organisatie aan. Bovendien wordt in de korpsen nog onvoldoende geleerd van de enkele trajecten die wel tot succes leidden. Professionalisering vindt nog te veel plaats bij expertgroepleden, wijkagenten, taakaccenthouders en mensen die er specifiek in zijn geïnteresseerd. Tot slot kan worden opgemerkt

4 Onderzoeken en publicaties:

- *Buiten veiliger dan binnen, In- en uitsluiting van etnische minderheden binnen de politieorganisatie van Sinan Çankaya (2011)*
- *Op de schouders van voorgangers, streven naar diversiteit in de Nederlandse politietop van Maaïke de Graaff en Ronald van der Wal (2011)*
- *Laatste cijfers over de instroom aspiranten, opgesteld door de afdeling werving en selectie Politieacademie (2012)*

dat het gesprek voeren over deze thema's nog onvoldoende onderdeel uitmaakt van de dagelijkse werkzaamheden binnen de politiepraktijk.

'Er zijn **ongeschreven regels**
waar je aan moet voldoen.
Zo niet, dan hoor je er niet bij
(Deelnemer dialoogbijeenkomst)

Binnen de huidige politiecultuur kunnen een aantal spanningen en tegenwerkende krachten worden gesignaleerd die de doorontwikkeling van diversiteit belemmeren:

- In de politiecultuur is er sprake van sterke gedragsnormen. Hierdoor wordt gelijkheid gestimuleerd en gedrag buiten deze norm minder gewaardeerd en/of gerespecteerd. Door de sterke cultuur en het waarderen van gelijkheid worden andere kwaliteiten niet altijd (h)erkend en benut.
- Actiegerichtheid en masculiniteit zijn voorbeelden van deze gedragsnormen waardoor dialoog en reflectie vaak nog als 'soft' worden ervaren. Dit wordt nog versterkt, omdat het in verbinding komen en zijn met groepen in de samenleving nu vaak is beledigd bij wijkagenten, taakaccenthouders en experts. Dit geeft anderen binnen de organisatie een excuus om dit niet te hoeven doen.
- De politiecultuur stimuleert solidariteit en loyaliteit. Schaduwzijde hiervan is dat er minder ruimte is voor eigenheid en tegenspraak. Nieuwkomers, zoals studenten en zij-instromers, zijn kwetsbaar als het gaat om deze cultuur. Dit leidt in de groepsdynamiek vaak tot in- en uitsluiting.

Niet alleen in de politiecultuur, maar ook in de kernkwaliteiten van het politievak zijn spanningen en tegenwerkende krachten aanwezig:

- In het politievak is inschattingsvermogen en snel en actiegericht handelen een kernkwaliteit. Een meer onderzoekende aanpak en uitstel van oordeel kan haaks staan op deze kernkwaliteiten.
- Het wij/zij denken ligt in de politieprofessie al snel op de loer met als risico minder open te staan.
- Leidinggevendens komen veelal voort uit de uitvoering en nemen de bijbehorende kernkwaliteiten zoals masculiniteit en actiegerichtheid mee in leiderschap, terwijl in leiderschap juist ook andere kwaliteiten nodig zijn.

Samen met experts van binnen en buiten de politie zijn we diepgaand in gesprek gegaan en is onderzocht wat de actuele vraagstukken zijn met betrekking tot het thema diversiteit binnen de Nederlandse Politie. Kijkend naar de geschetste veranderingen in de samenleving en de interne obstakels zijn er nog een aantal vraagstukken op te lossen:

- Hoe kan diversiteit blijven bijdragen aan de legitimiteit van het politieoptreden en het vertrouwen van de burger in de politie?
- Welke competenties vraagt het politieoptreden om effectief te blijven in een pluriforme samenleving?
- Welke factoren maken dat politiemedewerkers actief collega's en externe partners inzetten om een bijdrage te leveren aan diversiteitsvraagstukken? Op welke wijze kunnen we optimaal leren van en in de praktijk en een standpunt van een ander respecteren en accepteren?
- Hoe creëer je een open houding onder politiemedewerkers en hoe ga je om met het spanningsveld tussen actiegerichtheid en snel moeten kunnen oordelen versus een open, nieuwsgierige grondhouding?
- Hoe creëer je een context waarin mensen zich veilig voelen om vanuit authenticiteit te handelen en verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen handelen?

De bovengenoemde ontwikkelingen maken heel zichtbaar dat het omgaan met diversiteit door de politie een voortdurende uitdaging is, nu en in de toekomst. De belangrijkste constatering is dat het goed omgaan met diversiteit besloten ligt in het dagelijkse werk van de politiemedewerker. Goed politievakmanschap wordt in sterke mate gevoed door de wijze waarop omgegaan wordt met diversiteitsvraagstukken door de individuele politiemedewerker, de teams en de leidinggevenden. Het is van groot belang dat de organisatie hiervoor handvatten aangereikt krijgt die helpen in de complexe situaties waar men vaak voor komt te staan.

‘Diversiteit heeft structureel aandacht en is niet gekoppeld aan een tijdlijn. **Diversiteit** is van alle tijden. **De maatschappij** zal nog diverser worden. We zullen er in moeten blijven investeren.’

Deelnemer Ronde Tafel Bijeenkomst

Om hier een passend antwoord op te formuleren zijn de bovenstaande vraagstukken in regionale dialoogbijeenkomsten in het land besproken met mensen uit de brede politiepraktijk. Hierin ontstond zicht op de visie met bijbehorende ambitie van de politie ten aanzien van het thema diversiteit en de bijbehorende uitdagingen. Dit is verder beschreven in hoofdstuk 2.

2 Een nieuwe visie met ambitie

Diversiteit anno 2012!

Voorop staat onze samenleving die continue aan verandering onderhevig is. De politieorganisatie staat midden in deze samenleving en heeft tot taak om binnen de samenleving en haar eigen interne organisatie veiligheid en vertrouwen te bieden. Diversiteit is nodig om de kwaliteit hiervoor binnen de organisatie te halen. De organisatie zo samenstellen, dat de resultaten op straat worden gehaald. De juiste mensen, met de juiste bagage, op de juiste plek in de organisatie zodat complexe veiligheidsvraagstukken integraal worden aangepakt. Daarvoor is bestaande kennis, kunde en talent keihard nodig, maar ook aanvullingen met andere en nieuwe kwaliteiten. De politieorganisatie krijgt daarmee een diverse samenstelling gericht op de vraagstukken uit de maatschappij. De maatschappij evolueert, de politie anticipeert daar op.

'Voor kwaliteit heb je diversiteit nodig'
(Geke Faber, lid PDR)

Diversiteit is geen doel op zich maar een middel om kwaliteitsverhoging en innovatie te bereiken. Diversiteit gaat over de kwaliteit van het politiewerk en maakt daarmee integraal onderdeel uit van het politievakmanschap. De verantwoordelijkheid voor diversiteit ligt hiermee dan ook primair bij de lijn, door de lijn heen, zo dicht mogelijk bij het politiewerk.

Beleid dat speciaal gericht is op bepaalde groepen, zoals 'de oudere' of 'de arbeidsgehandicapte', is doelgroepenbeleid. De nieuwe visie richt zich op alle medewerkers in de organisatie en heeft dus een breder werkingsveld dan het eerder genoemde doelgroepenbeleid. Dit krijgt vorm in de meeromvattende ambitie om te kunnen omgaan en gebruik te maken van het verschil tussen mensen, zowel in de samenleving als intern.

Om deze verbinding te kunnen maken moeten we een manier van werken en samenwerken ontwikkelen waarin ruimte is voor verschil, onderling vertrouwen en emancipatie worden gestimuleerd en de waarden van de Nationale Politie (moedig, verbindend, betrouwbaar en integer) concreet gestalte krijgen. Gezien de interne obstakels betekent dit ook het verder doorbreken van een aantal aspecten van de huidige cultuur die leiden tot ongewenste vormen van in- en uitsluiting.

In verbinding met de samenleving

Het belangrijkste wat de politie in het kader van diversiteit kan doen, is in verbinding blijven met de samenleving. Hoe ziet de samenleving er uit en wat gebeurt daar? De politie moet ervoor zorgen dat zij blijft begrijpen wat er speelt in de samenleving en dat de samenleving blijft begrijpen van waaruit de politie handelt. Door verbinding met de diversiteit in de samenleving is de politie in staat om interventies te plegen die hout snijden, die actueel zijn en die direct bijdragen aan resultaat, veiligheid en vertrouwen. Deze verbinding wordt aangegaan:

- door proactief contact te zoeken met (belangen-) organisaties, groeperingen en hun vertegenwoordigers en individuen die inzicht kunnen verschaffen in het functioneren van hun omgeving, met het oog op preventie en nuttige interventies.



- met belanghebbenden die zich met de Nationale Politie willen verbinden met het belang om hun omgeving te betrekken, te faciliteren en actief met hen samen te werken.
- door als Nationale Politie diversiteit te omarmen en ruimte te geven aan andere, versterkende kwaliteiten die voor handen zijn. Door te onderkennen waar leemtes zijn en diversiteit actief in te zetten in haar streven om resultaat te boeken en de burger het gevoel van vertrouwen en veiligheid te geven. Dit beperkt zich niet alleen tot samenwerking binnen de eigen eenheid, maar werkt politiebreed door. Verbinding vraagt om aanwezigheid, een open houding, moed om in contact te treden, vragen te stellen en oprechte belangstelling. Een proactieve, probleemgerichte benadering met een flinke dosis doorzettingsvermogen.

Het leggen van de verbinding is niet alleen een taak van de wijkagent, maar grijpt in op alle onderdelen van de Nationale Politie.

Drie fundamentele grondhoudingen worden van de werkvloer tot en met de top van de politieorganisatie van wezenlijk belang gezien om de noodzakelijke verbinding zowel in de samenleving als intern te kunnen realiseren. Grondhoudingen die onlosmakelijk onderdeel zijn van het goed uitoefenen van het politievak en een nadere invulling vormen van de visie op professionaliteit zoals door de Nationale Politie in haar documenten geformuleerd. De belangrijkste aspecten van in verbinding zijn en blijven met de samenleving en deze drie grondhoudingen zijn in een geïntegreerd kader hieronder verder uitgewerkt om handvatten te geven voor gerichte acties en sturing om deze externe- en interne veiligheid te verbeteren.

Drie grondhoudingen die ertoe doen

Drie grondhoudingen waaraan we als politieorganisatie de komende jaren moeten werken: het respecteren en accepteren van de ander, ook al is, handelt en denkt die anders. Het willen blijven leren van en in de praktijk. De samenleving is veranderlijk en zal dat blijven, wij zullen dus moeten blijven leren om verbinding te blijven houden. De basis hierbij is het handelen vanuit eigen kracht en je gewaardeerd weten. De drie grondhoudingen als geheel met elkaar verbonden zorgen voor een maximaal rendement.



Werken aan cultuur, doorbreken van de huidige cultuur: dat wordt al vaak en lang gezegd. Vooral 'DOEN' was de conclusie uit de werkconferentie begin 2012 waarin is verzameld wat kan bijdragen om de bijgestelde visie op diversiteit te operationaliseren. Hieronder zijn de grondhoudingen uitgewerkt in concreet gedrag hoe hieraan invulling te geven: wat moet er veranderen en welk ander gedrag zie je dan?

Met het RESPECTEREN en ACCEPTEREN VAN DE ANDER wordt geaccepteerd dat iemand een andere mening heeft, anders denkt en anders handelt. Door je in de ander in te leven stel je je open voor mensen in de maatschappij en in je eigen organisatie met een andere achtergrond of samenlevingsvorm en ben je je bewust van het feit dat zender en ontvanger een situatie verschillend kunnen ervaren. In het contact met collega's staan professionaliteit en het behalen van het resultaat centraal. Je bent gericht op het goed presteren en je benut hierbij de persoonlijke kwaliteiten van eenieder. Je weet ook waar respect en acceptatie een grens hebben. Je staat niet toe dat rechten, van wie dan ook, geschonden worden. Zowel binnen als buiten de politieorganisatie wordt respect-

loos gedrag en discriminatie niet geaccepteerd. Je bent hierin normstellend, stelt grenzen en treedt op waar nodig.

Door te LEREN VAN EN IN DE PRAKTIJK is iedere politiemedewerker zich continu bewust van het feit dat de samenleving verandert. Om aan te sluiten bij de steeds veranderende omgeving is het nodig om te blijven leren. Je handelt snel en actiegericht waar nodig en hebt daarnaast het vermogen om over te kunnen schakelen naar een onderzoekende aanpak. Evaluatie van en reflectie op je eigen handelen maakt onderdeel uit van je dagelijkse praktijk. Je deelt inzichten en verbetert je handelen daar waar mogelijk. Dit gebeurt in gesprek met collega's, niet alleen uit het eigen team, maar juist ook met collega's of externe partners die binnen het thema diversiteit van toegevoegde waarde zijn. Je staat open voor andere gezichtspunten en nodigt anderen, ook buiten de politieorganisatie, uit mee te denken in de ontwikkeling van het politievak. Fouten die worden gemaakt, worden gebruikt om van te leren.

HANDELEN VANUIT EIGEN KRACHT vereist dat iedere politiemedewerker een sterk innerlijk kompas heeft. Een kompas dat gebaseerd is op vertrouwen in de eigen kwaliteiten en ervaring van wat goed en wat fout is. Je voelt je gesteund door de kaders van je functie, je eigen grenzen, de organisatie en de wet en bent je bewust van jezelf en de verschillen in je omgeving. Het handelen vanuit eigen kracht vormt de basis voor jouw samenwerking met de ander.

Doordat je over voldoende zelfinzicht beschikt en weet hoe de dynamiek van en in groepen werkt, heb je het vermogen om je eigenheid te bewaren en persoonlijke kwaliteiten in te zetten. Je reflecteert op eigen handelen, staat open voor feedback en hebt het lef om dilemma's en gedrag bespreekbaar te maken en tegenpraak te geven. Je hebt een open houding, bent nieuwsgierig naar de ander en stelt vragen.

'Het is een wisselwerking.
Bij vertrouwen gaat het altijd om interactie tussen mensen en kies ik om bij mijzelf te beginnen.'
(deelnemer dialoogbijeenkomst)

Eén van de strategische doelen van de Nationale Politie is het verbeteren van de politieprestaties door de operationele doelen:

- Betere lokale verankering
- Meer professionele ruimte voor de medewerker
- Slagvaardig optreden
- Een betere netwerkaanpak

Het werken conform de drie grondhoudingen levert een directe bijdrage aan het realiseren van deze doelen. Om de verbinding met de samenleving te realiseren en de medewerkers in de gelegenheid te stellen om te respecteren, te accepteren, te leren en te handelen vanuit hun eigen kracht moet de organisatie ondersteunen door als een katalysator te functioneren. Enerzijds: het stimuleren en faciliteren van diversiteit waarin de leidinggevenden een cruciale rol spelen. Anderzijds het organiseren van diversiteit waarbij bewust gewerkt wordt vanuit de lijn aan een diverse samenstelling van teams. Deze diverse samenstelling moet leiden tot versterking binnen en tussen teams om tot goede interventies te komen. Diversiteit is iets wat tot uiting zal moeten komen op de werkvloer en in de politiepraktijk.

Om diversiteit echt te laten werken, is het van groot belang dat het een plek krijgt in de sturing, inrichting en de werkprocessen binnen de Nationale Politie. In een drietal expertsessies met sleutelfiguren uit de politiepraktijk, HRM en het politieonderwijs zijn aan de hand van suggesties, tips en vele goede voorbeelden van lopende initiatieven binnen de korpsen, oplossingen geformuleerd waarmee we de aangescherpte ambities kunnen realiseren. In het volgende hoofdstuk zijn deze in een aantal concrete aanbevelingen verwerkt.

3 Wat er moet gebeuren:

10 aanbevelingen aan de Nationale Politie

Het verbeteren van de politieprestaties door te werken conform de grondhoudingen betekent dat we gewenst gedrag moeten stimuleren en faciliteren en ook organiseren: het één kan niet zonder het ander. Als je het organiseert maar er vervolgens onvoldoende mee doet haal je onvoldoende rendement uit de diversiteit die je hebt binnengehaald. Als je niet anders gaat werken, niet anders met elkaar omgaat, zul je meer moeite hebben om een divers samengestelde organisatie te worden en te blijven. Hieronder zijn 10 aanbevelingen geformuleerd

als advies aan de Nationale Politie met concrete uitwerking van activiteiten die nodig zijn om de aanbevelingen te realiseren. Deze aanbevelingen zijn onderverdeeld in aanbevelingen die gericht zijn op het stimuleren van de grondhoudingen met handvatten om deze te integreren in de politiepraktijk, en aanbevelingen over de wijze waarop een diverse samenstelling van personeel kan worden georganiseerd.



Stimuleren en faciliteren

Stimuleren en faciliteren van diversiteit betekent het ontwikkelen van een manier van (samen) werken waarin ruimte is voor het verschil en het onderling vertrouwen en de emancipatie worden gestimuleerd. Dit vindt plaats door te werken aan de drie grondhoudingen respecteren van de ander, handelen vanuit eigen kracht en leren van en in de praktijk, beschreven in het vorige hoofdstuk. Hier ligt in het bijzonder een taak voor voorbeeldfiguren in cruciale functies. In de dagelijkse aansturing zijn dit de leidinggevenden, in de vorming en ondersteuning zijn dit de docenten, trajectbegeleiders, leerbegeleiders, HR-adviseurs en medewerkers betrokken bij de in- en doorstroom.

Aanbeveling 1: Zorg dat de organisatie doordrongen raakt en blijft van het belang van de bijdrage die diversiteit levert aan de kwaliteit van het politiewerk en daarmee aan het oplossen van actuele veiligheidsvraagstukken van de politie.

- De politietop en alle andere voorbeeldfiguren dragen dit uit in interne communicatie en contacten met anderen en geven zelf het goede voorbeeld door podium en ondersteuning te geven aan goede voorbeelden.
- Borg het thema diversiteit in de organisatiestructuur van de Nationale Politie waardoor verantwoordelijkheden een structurele plek krijgen en diversiteit niet langer “iets erbij” is. Zie hiervoor het voorstel ‘inbedding in de organisatiestructuur’ in hoofdstuk 4.
- Laat iedereen kennis nemen van de inhoud van deze nota en verspreid deze ook breed op een voor iedereen toegankelijke manier in de organisatie.
- Breng met een gerichte communicatiestrategie het belang van diversiteit onder de aandacht van alle (toekomstige) medewerkers van de Nationale Politie door het thema daar waar kan te koppelen aan de uitvoering van het politievak en de verbinding met de doelen van de Nationale Politie.

- De korpsleiding koppelt diversiteit aan de organisatiedoelen door dit een gespreksonderwerp te maken voor de resultaatgesprekken tussen korpsleiding en eenheidsleiding. Het op deze manier borgen als strategisch thema geeft het belang van het onderwerp aan waardoor er in de uitvoering meer aandacht voor komt. Geef daarnaast ruimte aan de teamchefs om in gesprek met en van elkaar te leren.

Aanbeveling 2: Alle medewerkers en leidinggevendenden bezitten of ontwikkelen de grondhoudingen. Dit start in de opleidingsketen vanaf de initiële opleidingen, in de praktijkbegeleiding en vooral in de dagelijkse politiepraktijk.

- De drie grondhoudingen zullen onderdeel uitmaken van de competenties voor alle leidinggevendenden en medewerkers. De competentieprofielen worden hierop aangepast.
- Naast inhoudelijke kennisontwikkeling zorgt de Politieacademie ervoor dat de drie grondhoudingen onderdeel worden van de toelatingseisen en selectiecriteria van aspiranten, integreert deze gedragsaspecten in alle opleidingen en begeleidt de studenten met betrekking tot hun ontwikkeling op deze aspecten.

Handvatten om de drie grondhoudingen te integreren in het dagelijks politievakmanschap

Werken aan de drie grondhoudingen is een kwestie van een leven lang leren. Een van de uitgangspunten bij de vorming van de Nationale Politie is dat professionaliteit een sleutel is om de politiedoelen te realiseren. Het verder ontwikkelen en toepassen van de volgende drie elkaar versterkende werkwijzen vormen de basis om de grondhoudingen onderdeel te maken van het professioneel handelen:

- Meervoudig kijken om het handelen op basis van (voor)oordelen tegen te gaan, aandacht te hebben voor anders doen en denken en open te staan voor andere visies, gezichtspunten, kwaliteiten en talenten.
- Netwerkend samenwerken (zie ook de doelstellingen voor probleemgerichte aanpak in netwerkverband uit het realisatieplan) krijgt terecht veel aandacht bij de inrichting van de Nationale Politie. De oriëntatie ligt hierbij vooral extern, met burgers en ketenpartners. De kwaliteit van het werken kan toenemen door het principe van netwerken te verbreden naar de interne organisatie met als uitgangspunt samenwerken van professionals op voet van gelijkwaardigheid waarbij een ieder zich vrij voelt om zijn mening te geven.
- Reflecteren: alleen door zelfbewustzijn en inzicht in eigen handelen kan vakmanschap verder tot ontwikkeling komen. Om verschillen uit een team te laten renderen, is niet alleen inzicht nodig in jezelf maar ook in de teamleden. Het is nodig dat we individuele kennis, kunde en ervaringen zodanig met elkaar weten te delen dat we (als team) steeds flexibeler worden en beter weten op te treden in de dagelijkse praktijk die telkens verandert.

‘In de **ontwikkeling** van het werk van de politie kunnen we **veel meer** gebruik maken van de **ervaringen** van de **alledaagse praktijk**.’

(Jan Nap, strategisch adviseur verbonden aan de Politieacademie, School voor Politie Leiderschap)

Aanbeveling 3: Meervoudig kijken moet zich ontwikkelen en deze kwaliteit moet onderdeel worden van de professionaliteit van een ieder. Meervoudig kijken breed in de politiepraktijk integreren in het contact met de samenleving en ook intern in de organisatie. Te beginnen met dit aan te leren bij de voorbeeldfiguren in de cruciale functies. De aanbevelingen uit het onlangs gepubliceerde onderzoek over selectiemechanismen⁵ bieden hiervoor een aantal relevante handvatten.

⁵ ‘De controle van marsmannen en ander schorriemorrie’, publicatie van het onderzoek naar selectiemechanismen in het politiewerk van Sinan Çankaya (2012)

- Meervoudig kijken maakt cruciaal onderdeel uit van de politiepraktijk en is daarmee een cruciale (dagelijkse) taak van alle leidinggevendenden. Laat alle leidinggevendenden daarnaast expliciet het meervoudig kijken geleerd uit de opleiding structureel met hun team in de praktijk brengen;
- Meervoudig kijken wordt opgenomen in de opleidingen van de Politieacademie; OLL, TLL, SLL, PDA, opleiding 'van praktijkcoach naar praktijkbegeleider', training praktijkcoach en de training trajectbegeleider. Denk hierbij aan bestaande best practices van programma's als 'over de streep', 'undercover' en 'moreel beraad'.
- Alle HR-adviseurs en medewerkers betrokken bij in- en doorstroom volgen de opleiding 'toekomstgericht selecteren'.

Aanbeveling 4: Het netwerkend samenwerken van professionals op voet van gelijkwaardigheid verbreden. Zorg ervoor dat dit naast met burgers ook gaat gebeuren met collega's, partners en in het bijzonder diverse interne netwerken.

- Inventariseren van de vele voorbeelden van netwerkend werken die de politieorganisatie met de samenleving kent, deze professioneel evalueren (kritisch opbouwend bekijken op hun effecten) en inzicht ontwikkelen in mechanismen die de basis zijn voor succes. Gebruik hierbij de peer reviewmethode (samen leren in de praktijk en zo kennis opbouwen) vanuit het lectoraat Crisisbeheersing als hulpmiddel.
- De huidige netwerken van doelgroepen binnen de politie actiever en meer in samenhang inzetten ten dienste van het politievakmanschap zowel op operationeel niveau als voor beleidsvorming.

Aanbeveling 5: Reflecteren, evalueren en het bespreken van vraagstukken en dilemma's (zowel in- als extern) moeten onderdeel worden van de dagelijkse politiepraktijk en reguliere contactmomenten zoals bij de briefing en de-briefing, tijdens de IBT-trainingen en het reguliere werkoverleg. Het proefschrift van Jan Nap⁶ biedt zowel voor de praktijk als het politieonderwijs, waaronder de opleidingen van de School voor Politie Leiderschap, belangrijke inzichten. Hij pleit voor zogenaamd belang-stellend ontwikkelen. Dat gaat enerzijds om oprechte belangstelling voor wat zich in de dagelijkse praktijk aandient, en tegelijkertijd om het verhelderen van de waarden die er in politiewerk op het spel staan. Niet alleen luisteren, maar ook een belang stellen. Morele waarden en dilemma's dienen expliciet besproken en gewogen te worden bij de uitvoering van het dagelijkse werk om deze levend te houden en integraal onderdeel van het politiewerk te laten zijn. Het pleidooi van Nap sluit aan bij de visie op leiderschap binnen de Nationale Politie, waarin de operatie centraal staat.

- De briefing en debriefing en het werkoverleg worden benut voor het bespreekbaar maken van professioneel handelen, dilemma's en reflecteren op eigen gedrag. Dit kan door het creëren van een leeromgeving zoals bedoeld wordt in het landelijk programma 'briefing – debriefing'. Dit programma wordt verder uitgerold binnen de Nationale Politie.
- Reflecteren wordt opgenomen in de opleidingen van de Politieacademie; OLL, TLL, SLL, PDA, opleiding 'van praktijkcoach naar praktijkbegeleider', training praktijkcoach en de training trajectbegeleider. Denk hierbij aan bestaande best practices van programma's en projecten als 'intervisie', 'supervisie', 'dilemmabesprekingen' en 'moreel beraad'.
- Landelijk implementeren van de hulpmiddelen uit het project 'moreel beraad'⁷ ondersteund door het programma 'versterken professionele weerbaarheid'.

6 Proefschrift Jan Nap *Vragen naar goed politiewerk: belang-stellend ontwikkelen van de alledaagse praktijk* (2012).

7 *Het project moreel beraad is een gestructureerde benadering om moreel beraad in de hele organisatie te implementeren met de bedoeling om professionals uit de hele organisatie te ondersteunen om met ethische kwesties in hun praktijk uit de voeten te kunnen.*

Organiseren

Met het organiseren van diversiteit willen we investeren in en sturen op een kwalitatief, hoogwaardig en divers samengesteld personeelsbestand om goede prestaties te blijven leveren in een steeds veranderende samenleving. Ook vanuit werkgeverschap moet de toenemende variatie op de arbeidsmarkt worden meegenomen als relevante factor in het HRM beleid. Dit vindt plaats door te investeren op kwaliteitsimpulsen ten aanzien van:

- de benodigde samenstelling van het personeel;
- de in- en doorstroom van personeel;
- werken aan (langdurig) behoud en het voorkomen van ongewenste uitstroom van personeel.

De benodigde samenstelling van het personeel. Het betreft de personeelssamenstelling op twee niveaus; op landelijk niveau en op teamniveau. De vorming van de Nationale Politie heeft als strategische doelen betere prestaties te leveren en groter vertrouwen te krijgen. Een divers personeelsbestand is een harde noodzaak om te kunnen omgaan met de uitdagingen vanuit de samenleving en het werk goed te blijven doen. Dit betekent meer dan voorheen sturen op een diverse samenstelling van een team⁸ waarbij de werkomgeving en het werkaanbod leidend is.

‘Als het over diversiteit gaat, gaat het om complementariteit’
(Gerard Bouman, kwartiermaker Nationale politie)

Op strategisch niveau vraagt dit om het signaleren en analyseren van trends op de (middel)lange termijn en het grotere plaatje: hoe ontwikkelt de samenleving zich, welke uitdagingen komen op ons af en wat voor personeelsbestand hebben we nodig? Dit vraagt om het

formuleren van doelstellingen aan de voorkant en actief gebruik van het instrument strategische personeelsplanning en personeelsschouw om inzichtelijk te krijgen welke diverse kwaliteiten (en talenten) nodig en aanwezig zijn. Hoewel doelgroepenbeleid niet aan de orde is kunnen er redenen zijn om het ‘afspiegelingsbeginsel’ te hanteren⁹. Uiteraard blijft het wel zaak om te volgen of bepaalde doelgroepen achterblijven bij in- en doorstroom. Wanneer dit het geval is, moet er niet geschroomd worden concrete doelen te stellen en streefcijfers te formuleren en te hanteren.

‘Zonder quotering zijn we niet in staat gebleken diverser van samenstelling te worden’

(Pim Miltenburg, portefeuillehouder Diversiteit)

Op teamniveau is van belang inzicht te hebben in welke teamsamenstelling nodig is om een goed antwoord te hebben op de vraagstukken die voorliggen. Denk hierbij aan zowel de zichtbare als onzichtbare aspecten die bij diversiteit een rol spelen, zoals geslacht, opleidingsniveau, leeftijd, culturele achtergrond en (werk)ervaring.

Aanbeveling 6: Teamchefs zorgen voor een goede samenstelling van zijn/haar team gekeken naar de externe omgeving en gekoppeld aan de taakopdracht en politievraagstukken.

- Ontwikkelen van een landelijke methodiek die de teamchef ondersteunt in het sturen op zijn/haar teamsamenstelling op basis van de behoefte in de directe (werk)omgeving. Goede voorbeelden van instrumenten die hierbij gebruikt kunnen worden zijn ‘levensfasen en werk’¹⁰, een analysemodel en hulpmiddel om te komen tot inzicht en ontwikkeling in aanvullende kwaliteiten en de personeelsschouw (momenteel wordt de landelijk ontwikkelde P-schouw

⁸ Inrichtingsplan Nationale Politie, pagina 245 taak bij HRM “bewaken van diversiteit en complementariteit in teams en, waar nodig, initiëren hiervan”.

⁹ Bijvoorbeeld wanneer blijkt dat de uitvoering van Landelijk Sociaal Statuut een beletsel vormt in het behouden of krijgen van de zo dringend noodzakelijke diversiteit.

¹⁰ Brochure ‘levensfasen en werk. Een hulpmiddel tot inzicht en ontwikkeling’ door LECD in samenwerking met het landelijk programma HRM ontwikkeld. In diverse korpsen als workshop toegepast.

geïmplementeerd vanuit het project MD huis).

- Er worden leeromgevingen gezocht om deze methodiek te implementeren.
- De teamchefs regelen expliciet jaarlijks onderlinge uitwisseling over hun ontwikkelingen hierin. Te denken valt aan een aantal (team)chefs per regio-eenheid die in een landelijk platform ervaringen en resultaten delen. De methodiek die gezamenlijk is ontwikkeld kan hierbij een hulpmiddel zijn.
- De teamsamenstelling maakt onderdeel uit van het interne jaarverslag.

Aanbeveling 7: Jaarlijks monitoren van de kwaliteit van de samenstelling van het personeel van de Nationale Politie voor de vraagstukken en problematiek waar de politie dagelijks mee te maken heeft.

- HRM zal samen met enkele werkeenheden een methode ontwikkelen die de Nationale Politie in staat stelt de kwaliteit van de personeelsamenstelling te monitoren, waarbij gekeken wordt naar landelijke ontwikkelingen en trends. Zodra de monitor ontwikkeld is, zal deze toetsing jaarlijks plaatsvinden. De goede voorbeelden van de vorige aanbevelingen kunnen ook hier worden gebruikt.
- De resultaten van de monitor maken regulier onderdeel uit van het jaarverslag.

De in- en doorstroom van divers personeel vraagt om een andere benaderingswijze en andere wervingsstrategieën. Ook het werven en selecteren van nieuw personeel vindt plaats vanuit de drie grondhoudingen. De eisen die de werkomgeving stellen moet leidend moet zijn, zowel bij de instroom als bij de samenstelling van een team. Dit vraagt een andere manier van kijken naar kwaliteiten bij de selectie. Hier ligt vooral een taak voor voorbeeldfiguren in cruciale functies zoals leidinggevendenden, docenten, trajectbegeleiders, leerbegeleiders, HR-adviseurs en medewerkers betrokken bij de in- en doorstroom. Het gaat hier niet zozeer om het ontwikkelen van nieuwe instrumenten maar meer op welke manier en door wie deze worden toegepast.

Aanbeveling 8: Benoem bij de invulling van leidinggevende functies bij de vorming van de Nationale Politie op alle niveaus mensen die competent zijn in de drie grondhoudingen en specifieke kwaliteiten bezitten op het meervoudig kijken, het toepassen van wederkerigheid en reflecteren zowel voor zichzelf als dit kunnen stimuleren bij hun medewerkers.

- Onderzoek in hoeverre het Landelijk Sociaal Statuut (LSS) met o.a. het anciënniteitsprincipe als uitgangspunt een beletsel vormt in het benoemen van deze leidinggevendenden en pas het LSS indien nodig aan.

Aanbeveling 9: Investeer op werving- en selectiestrategieën specifiek gericht op (culturele) diversiteit.

- Formuleer doelstellingen per werkeenheden gerelateerd aan de eigen werkomgeving en actuele veiligheidsvraagstukken.
- Het werven van deze diversiteit verloopt niet langs de bekende en reguliere kanalen maar vraagt om een specifieke benadering en nieuw te ontwikkelen methodieken. Denk hierbij aan werving via specifieke informele kanalen, specifieke media, studentenorganisaties of zelforganisaties.
- Het ondersteunen van het initiatief Blauw talent¹¹ binnen de Nationale Politie.
- Er stromen steeds meer studenten vanuit het veiligheidsonderwijs van ROC's de Politieacademie binnen. Deze samenwerking vergt specifieke aandacht: zorg ervoor dat in dit (pre-initiële) onderwijs ook de drie grondhoudingen aan bod komen.

¹¹ Project als initiatief vanuit het korps Utrecht en in samenwerking met Werving & Selectie en Onderwijs doorontwikkeld. Met dit project wordt beoogd het imago van de politie bij de doelgroep te verbeteren en de hoge uitval bij de selectie en in de opleiding van deelnemers vanuit de doelgroepen te verminderen.

- Bevorder de deskundigheid bij alle medewerkers verantwoordelijk voor de uitvoering van werving en selectie van collega's ten aanzien van een onbevooroordeeld selectieproces en eigen ontwikkeling in de drie grondhoudingen en het meervoudig kijken. Ontwikkel hiervoor een training die gevolgd zal worden door alle medewerkers die zich bezighouden met in- en doorstroom op basis van de reeds ontwikkelde training 'toekomstgericht selecteren'. Benut hiervoor de kans om te beginnen met de medewerkers die uitvoering geven aan de lopende implementatie van de personeelschouw die binnen het MD huis is ontwikkeld.
- Maak gebruik van divers samengestelde selectieteams, zowel voor de in- als doorstroom waarbij de leden van deze selectieteams competent zijn in de drie grondhoudingen. Ontwikkel in samenwerking met Werving en Selectie binnen de Politieacademie een kader, zodat een selectieteam kan nagaan of zij de gewenste kwaliteit en samenstelling hebben.

Werken aan (langdurig) behoud en het voorkomen van ongewenste uitstroom van personeel.

Willen wij behoud binnen de politie zoveel mogelijk stimuleren dan is het van belang toe te groeien naar een cultuur waarin een ieder zich veilig voelt en waar geen sprake meer is van ongewenste omgangsvormen. Randvoorwaardelijk hiervoor is te onderkennen dat het praten over gedrag een onderdeel is van het professioneel vakmanschap. Uitkomsten van de in hoofdstuk 1 genoemde onderzoeken geven waardevolle informatie hoe ongewenste uitstroom tegen is te gaan.

Aanbeveling 10: De Nationale Politie schept en biedt gelegenheid aan iedereen in de organisatie om zijn/haar bijdrage te leveren aan het verder doorbreken van de huidige cultuur die leidt tot in- en uitsluiting¹², zodat de veiligheid verkregen en gewaarborgd wordt. Hieraan kunnen ook de (kennis uit de) bestaande netwerken¹³ bijdragen.

- Leidinggevend stimuleren gewenst gedrag en pakken ongewenst gedrag aan, vóór deze de sfeer verzieken of uit de hand lopen in arbeidsconflicten.
- De Nationale Politie is transparant over de aanpak van ongewenste omgangsvormen en stimuleren hiermee mede het lerend vermogen van de organisatie.
- Ongewenst gedrag (omgangsvormen, integriteit en interne discriminatie) wordt in de werkoverleggen van iedere eenheid op operationeel, tactisch en strategisch niveau expliciet besproken. Niet om af te rekenen, maar om er van te leren en bij te stellen.
- De kadernota omgangsvormen en sociale veiligheid en het kader integriteit wordt in samenhang gebracht en aangepast aan de nieuwe ontwikkelingen op gebied van HRM en Veiligheid en Integriteit.
- Bij vrijwillig vertrek volgt altijd een 'exitgesprek' om de vertrekmotieven te achterhalen. De conclusies worden meegenomen in de evaluaties van beleid ten aanzien van in- en doorstroom en ongewenste omgangsvormen.

¹² Het betreft hier de in- en uitsluiting van alle medewerkers binnen de Nationale Politie waarbij het personeel met een structurele functionele beperking bijzondere aandacht behoeft.

¹³ Netwerken zoals o.a. 'Jong Blauw' bestaande uit jonge politiemedewerkers uit alle lagen van de organisatie, 'het Andere gezicht' van en voor medewerkers met een structurele functionele beperking en 'Landelijk Homonetwerk Politie (LHP)' bestaande uit LHBT medewerkers.

4 De realisatie: doen!

Realiseren van de bedoelingen uit de vorige hoofdstukken is het bereiken van een politieorganisatie die:

- optimaal herkenbaar is voor de samenleving en de medewerkers en daardoor een beter imago heeft;
- optimaal gebruik maakt van de beste talenten op de arbeidsmarkt;
- beschikt over meer diversiteit, meer creativiteit, meer frisse ideeën, meer effectiviteit;
- meer onderling vertrouwen en respect heeft;
- daardoor optimale kwaliteit van het werk kan realiseren.

In dit hoofdstuk is beschreven op welke manier de aanbevelingen uitgevoerd kunnen worden waarbij in de uitwerking is gezocht naar optimale aansluiting bij het inrichtings- en realisatieplan van de Nationale Politie.

Eerder in de nota is geconstateerd dat de vorming van de Nationale Politie veel kansen biedt voor een succesvolle realisatie. Dit veranderproces brengt echter ook risico's met zich mee; denk hierbij aan het verlies van gedane investeringen in diversiteit, mindere sociale veiligheid en benoemingen van leidinggevenden die de organisatie minder divers maken. De kansen en risico's zijn hieronder vertaald in een aanpak gericht op:

- borging door inbedding in de organisatiestructuur van de Nationale Politie;
- formuleren van gezamenlijke doelstellingen en indicatoren om eigenaarschap te versterken;
- aansluiten bij de veranderagenda van de Nationale Politie;
- ontwikkelen van een strategie om de parels te halen uit kleine, door leidinggevenden en medewerkers genomen initiatieven, hiervan te leren en breder in te zetten.

Inbedding in de organisatiestructuur van de Nationale Politie

Op dit moment is de portefeuille diversiteit op strategisch niveau belegd bij één van de huidige korpschefs. Het is van belang dat diversiteit ook in de inrichting van de Nationale Politie op strategisch, tactisch en operationeel niveau goed wordt ingebed. De belangrijkste gewenste verandering is dat het thema diversiteit meer verantwoordelijkheid wordt van leidinggevenden in de politiepraktijk en minder van beleidsmedewerkers. In de politiepraktijk ligt immers de zorg voor de kwaliteit van het dagelijkse werk en welbevinden van de collega's. Het omgaan met en het benutten van verschillen behoeve van verbinding met de samenleving en de verbetering van politieprestaties is een lijnverantwoordelijkheid. Uiteraard met adequate ondersteuning van vakkundige partners en partijen.

De eindverantwoordelijkheid voor de portefeuille diversiteit wordt op nationaal en regionaal niveau als volgt belegd:

- op nationaal niveau bij de korpsleiding. Om te zorgen dat diversiteit de vereiste en afgesproken aandacht krijgt, is het van belang het als aparte portefeuille te handhaven. Aanjagen, kritisch bevragen en vooral het goede voorbeeld laten zien aan de top zijn de komende jaren nog hard nodig. Dit geldt zeker voor de sturing op culturele diversiteit. Gezien de stappen die de politie op dit thema heeft te zetten en de afbreukrisico's die het onderwerp voor de organisatie met zich meebrengt, zien wij de korpschef als geëigende portefeuillehouder;
- op het niveau van de eenheden bij de politiechefs die verantwoordelijk zijn voor de operatie en de basisteamchefs op lokaal niveau.

Door het expliciet beleggen van de verantwoordelijkheid in de korpsleiding, de leiding van de eenheden en basisteams kan de ondersteuning aan de nieuwe visie en ambitie op diversiteit verder worden ingevuld in lijn met het huidige inrichtingsplan. Kijkend naar de raakvlakken met diversiteit als onlosmakelijk onderdeel van het politievakmanschap zijn volgens ons de volgende ondersteunende partijen te onderkennen die de cultuurverandering kunnen faciliteren:

- op nationaal niveau is deze ondersteuning primair te organiseren bij specifiek aangewezen medewerkers binnen de afdeling politieprofessie die de korpsleiding ondersteunt. HRM organiseert daarnaast de borging in het nieuwe HRM beleid van de Nationale Politie in aspecten van in-, door- en uitstroom, ontwikkelen en begeleiden;
- op regionaal niveau is de ondersteuning te organiseren binnen de staven van de eenheden. Dat zijn primair aangewezen medewerkers binnen de afdeling politieprofessie. Voor de dienst HRM zijn dit de gedeconcentreerd werkende bedrijfsvoeringsspecialisten die verantwoordelijk zijn voor de werkterreinen personeelsprognoses, werving en selectie, operationele begeleiding en training, opleiding en ontwikkeling, omgangsvormen, beoordeling en beloning;
- op operationeel niveau kan de ondersteuning worden versterkt door diversiteit als extra taakaccent toe te voegen aan de rol van operationeel experts en leden van de expertgroepen. De expertgroepen werken vanuit een concept van, voor en door collega's aan het bevorderen van kennis in de dagelijkse politiepraktijk. Het concept van, voor en door collega's moet behouden blijven en doorontwikkeld worden naar een landelijk eenduidige aanpak (heldere vraagfunctie, toepasselijke naamgeving, lange termijn leereffecten voor de organisatie, organiseren van verbinding met overige collega's die op dit brede terrein functioneren en het toegroeien naar een landelijk netwerk). Deze moet gericht zijn op het ondersteunen van collega's uit de politiepraktijk bij hun dilemma's in het omgaan met en benutten van het verschil ten behoeve van de verbinding met de samenleving. Hiervoor is groot draagvlak, ook vanwege het effect dat dit concept kan hebben op de gewenste cultuurverandering. Wij pleiten voor voortzetting van de expertgroepen georganiseerd in iedere eenheid waarvan de aansturing als neventaak is belegd bij de operationeel leidinggevendenden of operationele experts in de basisteams. Verder is onderzoek nodig waar de landelijke borging van de netwerkondersteuning, die nu nog wordt gefaciliteerd door het LECD, binnen de Nationale Politie georganiseerd kan worden.

Daarnaast behartigt het LECD op dit moment nog een aantal andere taken die om continuering, borging en/of afstemming vragen:

- de bestrijding van discriminatie heeft prioriteit binnen de opsporing en vervolging. Aan de politie wordt in landelijke actieprogramma's en internationale verdragen een wezenlijke rol toebedeeld. De Aanwijzing discriminatie van het College van PG's (onlangs vernieuwd) kent aan het LECD / de politie een aantal coördinerende taken toe. De wettelijke taak die de politie heeft bij de bestrijding van discriminatie en het politiek/maatschappelijk belang dat hieraan wordt gehecht, vraagt om bewuste besluitvorming over de positionering van de portefeuille discriminatiebestrijding in het nieuwe politiebestedel.
- een belangrijk en onontbeerlijk instrument bij het realiseren van de kernwaarden van de Nationale Politie is de wijze waarop de interne veiligheid (i.e. de omgangsvormen met als resultaat sociale veiligheid) is geborgd. Er is inmiddels op verzoek van HRM een deel-inrichtings- en realisatieplan opgesteld waarin de werkwijze, ervaringen en bijdragen van de huidige (centrale) vertrouwenspersonen aan de gewenste cultuurveranderingen wordt ingepast in het concept van de Nationale Politie om de gewenste doelen te kunnen realiseren.
- sinds augustus 2008 is formeel opgericht de Stichting LHP "Roze in Blauw". De Stichting is het platform binnen de Nederlandse politie voor alle medewerkers, die homo- biseksueel, lesbisch, transseksueel of transgender zijn. Het LHP wordt thans gesubsidieerd vanuit V&J. Het vergt om besluitvorming of de stichting in de toekomst binnen of buiten de Nationale Politie gepositioneerd moet worden.

- Vanuit het LECD is het initiatief voortgekomen voor de supportgroep EDPOL (European Diversity in Policing). Het doel is om internationale samenwerking op het gebied van diversiteit en multicultureel vakmanschap te intensiveren, te coördineren en te ontwikkelen. Daarnaast worden best practices uitgewisseld, Europese trends herkend en kennis toegankelijk gemaakt om toe te passen en te verankeren binnen de Nederlandse politie. Het is van belang dit project mee te nemen in de actie tot stroomlijnen van verschillende internationaliseringvraagstukken en samenwerkingsverbanden die door de Nationale Politie worden opgepakt.

Om de structurele inbedding binnen de Nationale Politie vorm te geven geeft het inrichtingsplan van de Nationale Politie handvatten. Daarbij is het noodzakelijk dat de inhoud van deze adviesnota geïntegreerd wordt in de verdere uitvoering van inrichtings- en realisatieplannen.

Deze adviesnota gaat uit van een integrale benadering voor de ontwikkeling van professioneel gedrag waarin thema's zoals omgangsvormen met diversiteit, integriteit en professionele weerbaarheid onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden omdat deze gaan over gedrag. In het inrichtingsplan is te zien dat deze thema's op verschillende plekken in de organisatiestructuur zijn ingebed. Het is dan ook van groot belang om samenwerking te organiseren tussen de verschillende thema's en functies te organiseren door middel van een ondersteunend netwerk.

Doelstellingen formuleren en hiermee aansluiting vinden bij de veranderorganisatie

Het is noodzakelijk dat de organisatieonderdelen die de lijn ondersteunen en nu bezig zijn met de inrichting van hun diensten en afdelingen de inhoud van deze adviesnota integreren in de uitvoering van hun plannen. Een aantal van de aanbevelingen uit het vorige hoofdstuk zijn op korte termijn te organiseren door in gesprek te gaan met de verantwoordelijke partijen. Om dit succesvol te laten verlopen is het van belang om vooraf met de betrokken partijen gezamenlijke doelstellingen te formuleren. Het formuleren van gezamenlijke doelstellingen en indicatoren vanuit de visie en ambitie uit deze adviesnota (benadering vanuit breed perspectief) draagt bij aan eigenaarschap en versterkt het verantwoordelijkheidsgevoel bij de lijnorganisatie. Dit geldt voor zowel de eenheden als de faciliterende afdelingen Politieprofessie en HRM. Ons voorstel is om snel te starten met deze actie.

De inhoud van deze nota maakt helder dat er geen apart diversiteitbeleid meer ontwikkeld moet worden en dat diversiteit een integraal onderdeel uitmaakt van het totale beleid in de nieuwe organisatie. Hiervoor is het ook van cruciaal belang om vanuit de aanbevelingen aansluiting te zoeken bij de programma's en projecten op het terrein van leiderschap, cultuur en vakontwikkeling die vanuit het realisatieplan Nationale Politie worden opgestart. Wij denken hierbij aan de realisatie van de eenheden en robuuste teams, de ontwikkeling van het programma Operationeel Leiderschap en het landelijke programma Versterking professionele weerbaarheid. Ook is het belangrijk aan te sluiten bij de laboratoria waarbinnen het speelveldmodel tot werking wordt gebracht (situationeel bijeenbrengen van generieke capaciteit en specialisme), de nieuw in te richten teams Veiligheid, Integriteit en Klachten en de beleidsvorming binnen de HRM-organisatie (recentelijk is afstemming gezocht met de projectleiders van de HRM kwartiermakersorganisatie).

Ontwikkelgerichte benadering: sleutel voor succes

Onze ambitie om diversiteit onlosmakelijk onderdeel te laten zijn van het politievakmanschap sluit volgens ons perfect aan bij de positie die het realisatieplan geeft aan professionaliteit, namelijk als sleutel bij het ontwikkelen van de strategische doelen van de Nationale Politie. In beweging brengen van cultuur en tot resultaten komen is een lange weg. Dat gaat niet met grote projecten maar met kleine stappen. Dit vraagt om een ontwikkelgerichte benadering en het daadwerkelijk aan de slag gaan: dus 'gewoon' DOEN en aansluiten bij de energie op de veranderagenda.

Wij pleiten ervoor de aanbevelingen te realiseren via interventies in de dagelijkse werkpraktijk door middel van het organiseren van een leeromgeving voor alle partijen. Hierbij kan de werkvorm 'de waarderende dialoog' ingezet worden waarmee in de voorbereiding van dit document goede ervaringen zijn opgedaan. Ga hierbij uit van vertrouwen dat de gewenste situatie er is en toets dit in de onderlinge dialoog. Deze werkwijze heeft als effect dat het persoonlijke contact versterkt en ruimte geeft aan verschil. Vanuit de expertsessies in juni gehouden is inmiddels al een initiatief genomen door een aantal sleutelfiguren uit drie regio-eenheden, de Politieacademie en HRM dat een goed voorbeeld is van mogelijke interventies. Het voorgenomen initiatief betreft het ontwikkelen van een aantal leerpraktijken waarbij reflectie centraal staat. Leidinggevend, trajectbegeleiders, praktijkcoaches, docenten en andere begeleiders in het initiële onderwijs leren samen reflectie toe te passen en te stimuleren. Doel is dat leren over de grenzen van de eenheden, de Politieacademie en het politiedienstencentrum heen gaat en dat reflectie niet alleen bij de student gestimuleerd wordt maar ook in hun werkomgeving. In het realisatieplan zijn meer aanknopingspunten te vinden voor dergelijke initiatieven van leerpraktijken, zoals de inrichting van de robuuste basisteams.

Een programmaleider omdat het nodig is

Ons voorstel is om op korte termijn een Programmaleider aan te stellen die in aansluiting met het realisatieplan Nationale Politie een aanspreekpunt is voor de realisatie van de aanbevelingen, dit om fragmentatie te voorkomen. Om de juiste verbindingen en samenhang te krijgen wordt deze programmaleider gepositioneerd bij de afdeling die verantwoordelijkheid heeft over de politie-professie en waar gewerkt wordt aan de ontwikkeling van robuuste basisteams, de cultuur, het gedrag en leiderschap binnen de diverse eenheden. De opdracht van de programmaleider is om de komende twee jaar:

- te zorgen voor structurele inbedding van diversiteit in de organisatiestructuur (zie voorstel inbedding);
- een uitvoeringsvoorstel te maken gekoppeld aan de mijlpalen uit het realisatieplan van de Nationale Politie en de aanbevelingen uit deze adviesnota;
- als intermediair te zorgen voor een gemeenschappelijke uitvoering en vooral te zorgen voor versterking van de samenhang bij de diverse betrokken werkvelden.

Het heeft onze voorkeur voor de rol van programmaleider iemand te benoemen die niet belast is met de bouwactiviteiten van het LECD en die veel werkervaring heeft op strategisch politieniveau. In aansluiting bij de planning van het realisatieplan stellen wij voor deze tijdelijke functie in te stellen tot in elk geval 1 januari 2015 en dan te beslissen of deze functie een structurele plek moet krijgen. De aanbevelingen moeten dan geïmplementeerd zijn. Om vast te stellen hoeverre dit is gelukt maakt de programmaleider gebruik van de resultaten van de monitor.

Het aanbod van het LECD: de afbouw

Hoewel het LECD een bestaande opgave heeft tot 1-1-2015 zal zij haar activiteiten op geschikte momenten in het realisatieproces van de Nationale Politie en in afstemming met de landelijke portefeuillehouder versneld borgen. In de transitieperiode draagt het LECD haar kennis over in de ondersteuning aan de programmaleider en voert de herziene portefeuilles uit gericht op overdracht in de staande organisatie, zie hiervoor het kader in de bijlage.

Tot slot

Met deze aangescherpte ambitie, concrete aanbevelingen en het voorstel voor realisatie richten we ons erop dat diversiteit een onlosmakelijk onderdeel wordt van het politievak en daarmee bijdraagt aan de betere politieprestaties en meer vertrouwen.

Bijlage: kader met de uitwerking van de LECD taken.

Omgangsvormen: Per 1-1-2013 wordt deze portefeuille ingebed in de nieuwe HRM organisatie. Het LECD ondersteunt bij de inrichting en in de transitiefase door het inbrengen van haar expertise op omgangsvormen, waaronder de coaching en begeleiding van de centrale vertrouwenspersonen onder coördinatie van HRM.

Discriminatie: In de transitieperiode draagt het LECD de verantwoordelijkheid voor de (wettelijk verplichte) registratie van incidenten (POLDIS, in 2011: 2802 incidenten). Discriminatie-incidenten hebben een hoog politiek afbreukrisico en vragen om bijzondere expertise. De aanpak van incidenten is nu geborgd in 25 Regionale Discriminatie Overleggen. Deze houden op te bestaan en zullen in het nieuwe bestel opnieuw gepositioneerd dienen te worden. Het LECD is aanspreekpunt voor de minister bij Kamervragen en voor nationale en internationale organisaties (w.o. Europese Commissie). Het LECD stimuleert en faciliteert de regionale aanpak. Bewustwording en kennisoverdracht zijn sleutelwoorden. Daarnaast levert het LECD een bijdrage aan de verhoging van de lage meldingsbereidheid (Hatecrimes en Internetaangifte)

Expertgroepen: In de transitieperiode zal het LECD, met de huidige coördinator expertgroepen initiatieven opstarten om de doorontwikkeling van de expertgroepen uit te voeren.

LHBT: Voorstel uitwerken voor de inbedding van de Stichting LHP en de doorontwikkeling van het project 'roze en blauw' binnen de Nationale Politie, bij voorkeur niet in een apart netwerk maar geïntegreerd in het nieuwe concept van de expertgroepen.

Multicultureel Vakmanschap: Het LECD zorgt er in de transitieperiode voor dat de kennis die nodig is om om te kunnen gaan met de voortdurend veranderende multiculturele samenleving blijvend aandacht krijgt. Dit vindt plaats door aansluiting te zoeken bij de politieacademie en bij het regieteam dat de Nationale Politie adviseert over de noodzakelijke expertise centra.

EDPOL (European Diversity in Policing). Het LECD zorgt in de transitieperiode voor aansluiting op het plan van de Nationale Politie om internationaliseringvraagstukken en samenwerkingsverbanden te stroomlijnen zodat de doelen en uitkomsten van EDPOL in de totale herbezinning van internationale portefeuilles wordt meegenomen en geborgd.

Levensfasen: Gedurende de transitieperiode zal het LECD ondersteuning leveren op basis van lopende afspraken en ad hoc ondersteuningsvragen met de korpsen. Vanuit de opgedane kennis en ervaring op het gebied van het optimaliseren van samenwerken in en het leiding geven aan divers samengestelde teams zal aansluiting plaatsvinden bij HRM en de veranderorganisatie die bezig is met de realisatie van de robuuste basisteams.

Monitoring: Er wordt een monitor ontwikkeld, een geactualiseerd referentiekader diversiteit, aan de hand van de visie en aangescherpte ambitie uit deze adviesnota. De monitor levert een bijdrage aan het leren van en in de praktijk en aan de kwaliteit van het politievak. De monitoring wordt gekoppeld aan de opdracht van de programmaleider.

