

---

**Onderwerp : Programma- en actieplan  
versterking professionele weerbaarheid  
Nederlandse politie**

---

**Politie mensen tonen zich 24/7 loyaal aan de uitvoering van de politietaak en boeken hierin mooie resultaten. Geweld en agressie tegen politieambtenaren nemen echter toe, het gezag van politiemensen wordt doorlopend bevochten en de frustratie binnen het vak over bureaucratie en de administratieve lastendruk is groot. Het politievak is opgeschoven van een 'stevig ambt' naar een 'hoog risicoberoep'. Dit eist zijn tol: de druk op mensen is groot, het aantal psychosociale klachten onder politiemensen neemt toe, de inzetbaarheid neemt af. Dit vraagt om bijzondere aandacht voor de veerkracht van politiemensen en een organisatie die dit ondersteunt: bij een professionalisering van het vak hoort een doorlopend onderhoud van het fysieke, mentale en morele schild.**

In februari 2011 gaf de minister van Veiligheid en Justitie de aftrap voor de aanval op bureaucratie en versterking van vakmanschap. Op dit laatste richt zich het programma- en actieplan versterking professionele weerbaarheid. De RKC werkt hierin samen met de minister, Politieacademie en politievakbonden aan het versterken van professionele weerbaarheid van politiemedewerkers en heeft voorgesteld bestaande en nieuwe initiatieven op dit terrein te bundelen in één programma om op die manier een integrale aanpak te waarborgen. De minister heeft in het algemeen overleg met de Tweede Kamer op 7 april jl. gerefereerd aan de bouw van het programma en gemeld dat het deze zomer van start gaat.

Het programma- en actieplan is daarmee gericht op:

- 1 de versterking van de veerkracht van politieambtenaren
- 2 het vergroten van het vakmanschap van politieambtenaren
- 3 en het vergroten van de (operationele) inzetbaarheid bij de politie.

**Ad 1 Veerkracht / frontlijnorganisatie**

De politiecollega's willen de publieke zaak dienen: werken aan veiligheid, bescherming bieden, onrecht bestrijden. In de benaming 'diender' zit ook niet voor niets het woord 'dienen' besloten. Maar, het absorptievermogen van de politiemans/vrouw kent grenzen. De confrontatie met agressie en geweld, de maatschappelijk verminderde acceptatie van gezag en de organisatiedruk leidt bij de collega's tot psychosociale klachten die zich uiten in verzuimgedrag, vermijdend gedrag, prikkelbaarheid, en een toename van verharding en agressie. Het politievak heeft zich ontwikkeld van een 'stevig ambt' tot 'hoogrisicoberoep'.

**Ad 2 Vakmanschap / professionele ruimte**

Het versterken van het vakmanschap en de weerbaarheid van politiemensen draagt bij aan het welzijn en gezag van politieambtenaren. Dit uit zich in de zekerheid, kennis en vaardigheden van de collega's om de geboden professionele ruimte goed in te vullen en daarmee goed politiewerk te kunnen verrichten. Van de politieorganisatie vraagt dit de politiemedewerkers hierin optimaal te equiperen en de organisatorische last waar mogelijk te beperken. Dit betekent dat medewerkers weerbaar zijn op zowel fysiek als mentaal en moreel vlak.

**Ad 3 Inzetbaarheid / goed werkgeverschap**

De vorming van de nationale politie draagt bij aan de inrichting van een organisatie die flexibel en slagvaardig kan inspelen op de continu wijzigende veiligheidsproblemen. Vanuit het principe van goed werkgeverschap wil de minister hiermee ook het fundament leggen voor een korps waarin elke politiemans / vrouw goed toegerust en opgeleid het werk kan verrichten. Dit vergroot niet alleen de inzetbaarheid van politiemensen, maar draagt ook bij aan het gezag van politie op straat.

## Preambule

In het regeerakkoord 2010 *Vrijheid en Verantwoordelijkheid* geven de coalitiepartners aan te willen investeren in veiligheid. De minister wil hierbij meer ruimte voor de slagkracht en het vakmanschap van de politie. De minister van Veiligheid en Justitie geeft daarop in februari 2011 de aftrap op de aanval van overbodige en ergerlijke bureaucratie, slimmer politiewerk en meer vakmanschap.<sup>1</sup> De Raad van Korpschefs onderschrijft deze richting. Zij benadrukt het belang van de toerusting van politiemedewerkers en de benodigde professionele ruimte om zichtbaar, gezaghebbend en doortastend op te kunnen treden in een complexer wordende maatschappij waarin confrontaties met agressie en geweld aan de orde van de dag zijn.

Deze nieuwe context heeft invloed op de mensen die opereren in de maatschappelijke frontlines, en vraagt dan ook om een nadere beschouwing op de professionaliteit en het vakmanschap van politieambtenaren. Om de professionele ruimte op een goede wijze invulling te kunnen geven, werkt de Raad van Korpschefs met de minister van V&J en de politievakbonden aan het versterken van de professionele weerbaarheid van politieambtenaren. Vanuit de overweging dat de professionele autoriteit een belangrijke voorwaarde is voor het optreden met gezag wordt gewerkt aan de inrichting van een organisatie, die hieraan bijdraagt. De aandacht voor professionele weerbaarheid is daarmee niet slechts een voorwaardelijk element van goed werkgeverschap, maar draagt ook bij aan het welzijn en gezag van politieambtenaren. Dit uit zich in de zekerheid, kennis en vaardigheden van individuele collega's om de professionele ruimte goed in te vullen en daarmee goed politiewerk te kunnen verrichten.

### *Quick scan Nederlandse politie, februari 2011*

Op basis van een in februari 2011 uitgevoerde quick scan bij de korpsen en Politieacademie zien we de volgende trends:

- er lijkt verschil in aandacht voor respectievelijk de fysieke, de mentale en de morele weerbaarheid;
- in de meeste korpsen lijken IBT (reguliere RTGP en maatwerk), bedrijfsopvang, bedrijfsmaatschappelijk werk, arbo-coördinatoren, bureaus integriteit & veiligheid, vertrouwenspersonen, fysiopol en psychopol, structureel een plaats te hebben gekregen;
- naast dit 'standaardaanbod' laat de scan een keur aan initiatieven en maatregelen zien, variërend van themadagen en of workshops tot complete leergangen;
- initiatieven vinden veelal op regioniveau plaats, maar ook in een aantal gevallen op regio-overstijgend niveau (cluster van regio's).

De scan geeft geen inzicht in effecten van interventies en/of trainingen, ook wordt geen blijk gegeven van volledige implementatie in alle korpsen van afgesproken cao- of wettelijke bepalingen: fit & gezond, bedrijfsarts, geestelijke verzorging, GTPA en de richtlijn psychosociale ondersteuning geüniformeerden. Het totaalbeeld lijkt in ieder geval te bevestigen dat landelijk gezien sprake is van een 'lappendeken' met veel verschillende ideeën die elkaar soms overlappen en weinig uniform of regiospecifiek zijn in hun aanpak. Dit betekent dat er ogenschijnlijk een verschil in zorg en aandacht is voor 'onze diender' in de verschillende korpsen.

### *Hoofdstukken*

- I Context en vooronderzoek
- II Doelstellingen programma- en actieplan
- III Activiteiten
- IV Sturing en organisatie
- V Kennis: onderzoek en onderwijs

---

<sup>1</sup> Minister van Veiligheid en Justitie: *Minder regels, meer op straat; Aanval op de bureaucratie en versterking van vakmanschap in de basispolitiezorg en de recherche* (Aanvalsplan bureaucratie en versterking van vakmanschap politie), brief aan Tweede Kamer, 2011-2000037016.

## I Context en vooronderzoek

Een overzicht van omstandigheden / activiteiten die aanleiding geven tot de opstart van het programma en actieplan versterking professionele weerbaarheid:

### *Vormgeven aan vakmanschap*

De minister van Veiligheid en Justitie geeft aan dat hij de politie-inzet wil verhogen en staat voor het vergroten van het vakmanschap en de professionele ruimte van individuele agenten. Naarmate dat vakmanschap en die ruimte groter worden, slaagt de politie er beter in Nederland veiliger te maken voor de burger.<sup>2</sup>

### *Indicatie van problematiek*

Op verzoek van de voorzitter RKC heeft de Politieacademie in september 2010 een bescheiden inventariserend onderzoek uitgevoerd naar psychosociale klachten bij politieambtenaren. Hierbij is geconstateerd dat het aantal politieambtenaren dat kampt met sociale en psychische klachten toeneemt. Deze klachten hebben invloed op de professionele weerbaarheid en daarmee de operationele inzet van politieambtenaren. Uit onderzoek blijkt dat zeker 5-7% van de politiemedewerkers verminderd weerbaar is, 20-30% is waarschijnlijk verminderd weerbaar. Deze conclusies worden onderschreven door resultaten van onderzoek naar ondermeer geweld-toepassing, de confrontatie met geweld, en stress en burn out verschijnselen. Dit onderzoek is ondermeer uitgevoerd door de politiebonden, arbeidsinspectie, TNO, de Vrije Universiteit, het SP onderzoek in 2009 en het EénVandaag onderzoek in 2010. Momenteel wordt onderzoek verricht naar de aard, omvang en impact van zelfdoding door ambtenaren van politie in Nederland.<sup>3</sup>

### *Extern advies*

Op uitnodiging van de Politieacademie komt een expertgroep met vertegenwoordigers van ondermeer de korpsen, ggz, bedrijfshulpverlening en Stichting centrum '45 bijeen om te adviseren op het versterken van de professionele weerbaarheid van politieambtenaren.

### *Standaard beleid*

Het programma- en actieplan sluit aan bij het binnen de politieorganisatie afgestemde beleid zoals neergelegd in de Werkgeversvisie (2008), de Kadernota Omgangsvormen en sociale veiligheid (2008), de initiatieven in het kader van het project Veilige publieke taak en het Beleidskader Integriteit (2010).

### *Arbocatalogus en Richtlijn psychosociale ondersteuning geüniformeerden*

De in 2010 uitgebrachte Arbocatalogus sector Politie beschrijft in de vorm van werkinstructies (beheersmaatregelen) het minimale niveau van arbozorg dat politiewerkgevers hun medewerkers moeten bieden. De onlangs door een multidisciplinaire project- en stuurgroep (inclusief een vertegenwoordiging vanuit de Nederlandse politie) gepubliceerde *Richtlijn Psychosociale ondersteuning geüniformeerde*, zal in 2011 binnen een aantal korpsen worden geïntroduceerd als pilot. Na deze pilot en onderzoek op de effecten van implementatie, wordt gekeken of onderdelen van de Richtlijn in de vorm van werkinstructies worden opgenomen in de Arbocatalogus sector Politie. Hierdoor wordt een verdere invulling gegeven aan artikel 3 en 4 van de Arbeidsomstandighedenwet.

### *Zorglijn politie-uitzendingen*

Het programma versterking professionele weerbaarheid raakt de zorg en nazorg voor politieambtenaren die worden / zijn uitgezonden. Het kabinet heeft zich uitgesproken voor een geïntegreerde politietrainingsmissie Afghanistan en de Tweede Kamer is in meerderheid akkoord gegaan. De voorbereidingen zijn in volle gang. Een deel van deze missie bestaat uit een bijdrage van civiele politiemensen aan de bestaande EUPOL-missie in Afghanistan. Een werkelijk geïntegreerd politie-uitzendbeleid ontbreekt en momenteel wordt de nazorg na uitzendingen binnen de Nederlandse politie versnipperd en wisselend van kwaliteit uitgevoerd.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Brief van 14 december 2010 van de minister van Veiligheid en Justitie aan de Tweede Kamer inzake de implicaties van het regeerakkoord 'vrijheid en verantwoordelijkheid' voor de Nederlandse politie (Kamerstuk 29628, nr 231).

<sup>3</sup> Onderzoek Vrije Universiteit / Politieacademie, uitvoering maart - juni 2011.

<sup>4</sup> Nazorg bij uitzendingen wordt afgebakend tot het na terugkeer uit de politiemissie bieden van opvang, zorg en (collegiale) steun voor de uitgezonden politiefunctionaris en zijn relaties (thuisfront).

## II Doelstellingen programma- en actieplan

Een overzicht van de doelstellingen van het programma en de activiteiten die worden ingezet om deze doelstellingen te bereiken.

### *Doelstelling programma*

Het programma- en actieplan is gericht op:

- de versterking van de veerkracht van politieambtenaren
- het vergroten van het vakmanschap van politieambtenaren
- en het vergroten van de (operationele) inzetbaarheid bij de politie.

De organisatie van de professionele weerbaarheid van politiemedewerkers vraagt om een verbetering en structurering van activiteiten die gericht zijn op de versterking van de fysieke, mentale en morele veerkracht van politiemedewerkers. Dit geconstateerd hebbende heeft de voorzitter RKC op 24 november 2010 van de RKC de opdracht gekregen tot "Het vormen van een landelijk programma in de periode van 2011-2015, waarin bestaande kennis, onderzoek en praktijkervaring op fysieke, mentale en morele weerbaarheid worden samengebracht en elkaar versterken. Het programma vervult met name een regisserende rol bij het samenbrengen van bestaande kennis, onderzoek en ervaring en zal middels gericht specifiek onderzoek en initiatieven in de praktijk vanuit integraliteit bijdragen aan het versterken aan de professionele weerbaarheid van politieambtenaren."

Het programma raakt alle functionarissen binnen de politieorganisatie. De samenhang van activiteiten leidt in de periode 2011- 2014 tot een bijdrage aan het vergroten van:

- 1 het vakmanschap: afname van de ervaren operationele onbalans<sup>5</sup>
- 2 de inzetbaarheid: vergroten van inzetbaar door afname van verminderde weerbaarheid van politieambtenaren van 20% naar 8%<sup>6</sup>

Daarbij zal een verminderde weerbaarheid bijdragen aan een voortdurende stijgende trend in de medewerkerstevredenheid, een verlaging in de trend ziekteverzuim, een verlaging van het aantal incidenten van geweldtoepassing door politieambtenaren en geweld tegen politieambtenaren, en een stijging van de tevredenheid van de burger over het functioneren van de politie.

---

<sup>5</sup> Indicatoren en nulmeting gebaseerd op onderzoek-in-uitvoering: *Veilig Politiewerk; Een empirisch onderzoek onder agenten van de basispolitiezorg naar hun ervaringen met geweldgebruik*, Politieacademie, resultaten verwacht najaar 2011.

<sup>6</sup> Indicator vastgesteld op basis van resultaten onderzoek AEF: *De prijs die je betaalt...; Politie: de kosten achter een hoog risicoberoep*, AEF mei 2011; hierbij wordt uitgegaan van het gegeven dat politiewerk kan worden gekenschetst als hoog risicoberoep hetgeen een verminderde inzetbaarheid van 8% impliceert.

### III **Activiteiten**<sup>7</sup>

Het programma versterking professionele weerbaarheid heeft tot doel dat in 2015 structurele aandacht voor en daarmee versterking van de professionele weerbaarheid binnen de politieorganisatie geborgd is. Daarbij wordt binnen een pakket aan maatregelen integraal gewerkt aan de versterking van de fysieke, mentale en morele weerbaarheid zowel in de korpspraktijk als binnen het onderwijs. Hieronder een eerste inventarisatie van activiteiten die zich onder regie en coördinatie van de programmadirecteur richten op de versterking van weerbaarheid bij politieambtenaren, de inrichting van en doorwerking op de organisatie, het leiderschap binnen de organisatie en de benodigde kennis en onderzoek.

De activiteiten richten zich in grote lijnen op:

- 1 toerusting en vorming;
- 2 leiderschap gericht op vakmanschap;
- 3 een laagdrempelig aanbod van zorg en steun.

#### Werving en Selectie

Al tijdens de werving en selectie van aspiranten moet er expliciet aandacht zijn voor professionele weerbaarheid. In de voorlichting en wervingsactiviteiten van de politie komt bijzondere aandacht voor het schetsen van een dagelijkse werkelijkheid van het politievak. Daarnaast wordt de Politieacademie gevraagd onderzoek te doen naar de mogelijkheden tot selectie van politieambtenaren op elementen als 'veerkracht' en 'vorming' om hiermee de niet-geplande uitval van politiemensen als gevolg van verminderde weerbaarheid te reduceren.

#### *Resultaat en tijdsfad*

De uitkomsten van het onderzoek van de Politieacademie zullen doorvertaald worden naar concrete aanpassingen in het werving- en selectieproces, die medio 2012 doorgevoerd zullen zijn.

#### Initieel onderwijs

De initiële politieopleiding vervult een belangrijke rol in de vorming van medewerkers en de cultuur binnen de organisatie. Door te investeren in professionele weerbaarheid gedurende de opleiding kan uitval in een later stadium voorkomen worden. De Politieacademie zal de wijze waarop professionele weerbaarheid aan de orde komt in het initiële onderwijs dan ook kritisch analyseren en nieuwe kennis in het curriculum van het initieel onderwijs verwerken.

De opleiding wordt daarbij afgesloten met een intensieve training waarin elementen als samenwerken in groepsverband, stresshantering, leiding geven en ontvangen, grenzen verleggen op weerbaarheid, vorming op zowel individueel als groepsniveau en het aanleren van de basis veiligheidsprincipes (de standaarden rond politioptreden) nog een extra accent krijgen. Het verwerken van de huidige kennis in de kernopgaven van het onderwijs zal in 2012 gereed zijn.

#### *Resultaat en tijdsfad*

Er komt meer aandacht voor professionele weerbaarheid in het initiële onderwijs. Het gaat hierbij om:

- verfijning en uniformering van de leerlijn gevaarsbeheersing;
- het verhogen van het basisniveau van fysieke, mentale en morele weerbaarheid;
- kennis en toepassing van de tolerantiegrenzen;
- persoonlijke ontwikkeling met bijzondere aandacht voor de mentale conditie van de politieambtenaar.

#### Herkenning van en omgang met verminderde weerbaarheid

Zoals ook uit het onderzoek blijkt zal een betere herkenning van en omgang met verminderde mentale weerbaarheid door operationele lijnchefs bijdragen aan het afnemen van het aantal medewerkers dat kampt met een verminderde mentale weerbaarheid. In het postinitieel onderwijs zal hier structurele aandacht voor komen. De Politieacademie zal op het gebied van postinitieel onderwijs investeren in verschillende onderdelen. Het postinitieel onderwijs wordt eerst geanalyseerd op de wijze waarop

---

<sup>7</sup> In dit document wordt een eerste aanzet gegeven tot het formuleren van de doelstellingen van het programma, de programmadirecteur zal - ook afhankelijk van de eerste verkenningen van het werkveld - de doelstellingen verder ver"smart"en.

professionele weerbaarheid structureel en in samenhang aan de orde komt. Hierna zal de kennis die voortvloeit uit deze analyse worden verwerkt in het curriculum. Daarnaast zal middels het leiderschapsprogramma gewerkt worden aan de bewustwording van het belang van professionele weerbaarheid en thema's die hiermee samenhangen bij operationeel, tactisch en strategisch leidinggevend.

#### *Resultaat en tijdspad*

Structurele aandacht voor betere herkenning en omgang met verminderde mentale weerbaarheid in het postinitiële onderwijs en in het leiderschapsprogramma. Voorstellen voor aanpassing van het postinitiële onderwijs zijn in 2012 gereed.

#### Weerbaarheidstrainingen

Het versterken van de mentale weerbaarheid en veerkracht van politieambtenaren leidt tot beter getraind personeel en voorkomt verminderde weerbaarheid en daarmee uitval. De Politieacademie / School voor gevaar- en crisisbeheersing te Ossendrecht organiseert op korte termijn een pilottraining 'mentale kracht' voor executieve politieambtenaren. Deze training wordt onderdeel van een nieuw programma dat driejaarlijks wordt aangeboden voor alle politiemedewerkers gericht op bijscholing op basisvaardigheden en training op enige bijzondere werkgebieden:

- handhaving van openbare orde en gevaarbeheersing bij horecaoptreden en evenementen
- aanpak lastige jeugd;
- optreden bij specifieke noodhulpincidenten;
- en optreden bij (dreigende) escalatie.

Deze extra trainingen worden op maat en in de nabijheid van de dagelijkse politiepraktijk aangeboden.

Bij positieve evaluatie zal deze pilot landelijk worden uitgerold voor alle politiemedewerkers in de frontlinie (wijkpolitie, noodhulp, opsporing, backoffice, callcentre, arrestantenbewaking et cetera). De training zal dan een aanvulling vormen op de bestaande IBT trainingen.

#### *Resultaat en tijdspad*

In de zomer van 2011 wordt gestart met de pilot 'mentale kracht' en de uitbouw van het programma voor executieve en niet-executieve politieambtenaren. Deze zal geëvalueerd worden waarna de training in 2012 landelijk zal worden uitgerold.

#### Landelijke opzet van IBT programma's en trainingen

Het optreden in de frontlinie vraagt ook om een versteviging van de fysieke weerbaarheid met elementen van morele en mentale aard. Er is 'achterstallig onderhoud' dat moet worden weggewerkt. Het aanpakken van geweld tegen burgers, overheidsdienaren en politie behoort tot mijn prioriteiten. Voor executieve collega's wordt dan ook gewerkt aan een eenduidige en landelijke opzet van IBT programma's en trainingen. De landelijke opzet wordt gemaakt door de deskundigen in het korps in samenwerking met de Politieacademie.

#### *Resultaat en tijdspad*

De implementatie van een landelijke eenduidige visie en opzet van IBT onderwijs zal begin 2012 gereed zijn. Dit wordt vertaald in landelijke programma's en trainingen welke vanaf 2012 geïmplementeerd worden.

#### Laagdrempelige professionele opvang

Zorg wordt gedragen voor de organisatie van laagdrempelige professionele opvang waar politieambtenaren behandeld kunnen worden door hulpverleners die bekend zijn met de politieorganisatie en haar werkzaamheden. Onderdeel van het programma- en actieplan is ook het intensiveren van de nulde- en eerstelijns opvang in het korps voor medewerkers die symptomen van verminderde weerbaarheid vertonen. De steun en zorg is laagdrempelig, tijdig en op maat. Het beter inrichten van dit proces zal kosten besparen en zorgt voor minder uitval. Deze nulde- en eerstelijns opvang wordt ondersteund door de volgende maatregelen:

- Inrichting van een landelijk fysiek en digitaal loket voor vragen over de weerbaarheid van en voor politieambtenaren. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de kennis en zorgstructuur die geboden wordt door het ministerie van Defensie in samenwerking met Stichting De Basis voor militaire veteranen. Voorzien wordt een soortgelijk instituut voor kennis en opvang voor politieambtenaren.

- Inrichting van een laagdrempelige faciliteit gericht op behandeling, training en kennisopbouw.
- Landelijke implementatie van de Arbocatalogus sector Politie en elementen uit de Richtlijn psychosociale ondersteuning geüniformeerden als borging van afspraken over de aanpak van psychosociale klachten van politieambtenaren. Het doel van deze richtlijn is het verzorgen van optimale ondersteuning voor politieambtenaren en andere geüniformeerden, om stressgerelateerde gezondheidsklachten en werkuitval zoveel mogelijk te voorkomen. De focus van deze richtlijn ligt op de zorg ná een (potentieel) schokkende en of traumatische gebeurtenis.
- De afspraken met de collectieve zorgverzekeraar van de politie worden herijkt. Hierbinnen komt ondermeer aandacht voor versnelde inzet van tweedelijns zorgverleners en op de politie-ervaring toegesneden kennis van hulpverleners.
- De afspraken betreffende interne zorglijn met onder andere het bedrijfsmaatschappelijk werk, Bedrijf Opvang Teams (BOT's), GGZ, arbo coördinatoren en bedrijfsartsen worden herijkt.

#### *Resultaat en tijdspad*

In 2012 zal er één loket zijn waar medewerkers en managers terecht kunnen voor vragen over weerbaarheid. Op dit loket is een laagdrempelige faciliteit aangesloten, gericht op behandeling, training en kennisopbouw. De implementatie van de Arbocatalogus is reeds ingezet en zal in 2011 worden afgerond. Nieuwe afspraken met de collectieve zorgverzekeraar zullen vanaf 2012 ingaan. Het herijken van de afspraken betreffende de interne zorglijn zal in 2012 gereed zijn.

#### Zorglijn uitgezonden politieambtenaren

Op dit moment wordt de laatste hand gelegd aan een protocol nazorg uitzendingen. Na besluitvorming met onder andere de vakbonden ontstaat hier mee een geïntegreerde aanpak van nazorg zowel voor, tijdens als na afloop van een uitzending van politieambtenaren.

#### *Resultaat en tijdspad*

Het protocol wordt voor de zomer van 2011 vastgesteld. In 2012 is, gekoppeld aan het loket zoals hierboven genoemd, een bijzondere zorglijn voor uitgezonden politieambtenaren beschikbaar.

#### Kennis op maat

Het bouwen aan de veerkracht van politieambtenaren vraagt meer dan bovenstaande maatregelen. Het werken aan de professionele weerbaarheid is een vraagstuk dat alle aspecten van de politieorganisatie raakt, van de afspraken over de werkwijze op straat, tot de informatievoorziening binnen de organisatie en de uitrusting van politiemedewerkers. Een ander belangrijk aandachtsgebied is de cultuur van de organisatie. De activiteiten binnen het programma dienen bij te dragen aan het bevorderen van de erkenning en waardering van vakmanschap binnen de eigen organisatie. Een onderdeel van deze beweging betreft een nader onderzoek naar het gebruik van symbolen en rituelen waar politiemensen zich mee identificeren. De keuze voor de effectieve interventies die elkaar ook onderling versterken, vraagt dan ook om een ordening van bestaande kennis en gedegen onderzoek. Zoals beschreven in het programma- en actieplan zal de kennisfunctie worden belegd bij de Politieacademie. Deze zal korpsen, medewerkers en management en het onderwijs ondersteunen met toepassingsgerichte kennis op maat.

#### *Resultaat en tijdspad*

Het ondersteunen van management, onderwijs en medewerkers met toepassingsgerichte kennis op maat. De kennisfunctie wordt belegd onder het College van Bestuur van de Politieacademie.

#### **IV Sturing en organisatie**

Het programma versterking professionele weerbaarheid is een landelijk programma dat wordt ondersteund door de minister van V&J en de politievakbonden. Gekozen wordt voor een sturingslijn en organisatie die een brede verankering in de politieorganisatie waarborgt.

##### *Sturingslijn*

De sturingslijn is beschreven met het oog op de komst van een nationale politiestructuur:

1. minister V&J (opdrachtgeverschap)
2. korpschef Politiewet 2012 (gemandateerd opdrachtgeverschap)
3. landelijk programmadirecteur (opdrachtnemer)
4. landelijk projectleiders (opdrachtnemers deelprojecten) en directeur Kennis- en expertisecentrum

Op dit moment en gedurende de transitiefase naar een nationale politie wordt de sturingslijn alternatief ingevuld: de minister van V&J vervult met de voorzitter RKC het direct opdrachtgeverschap. De dagelijkse aansturing komt in handen van een nog te benoemen landelijk programmadirecteur die fungeert onder rechtstreekse aansturing van de voorzitter RKC. Tot de aanstelling van de landelijk programmadirecteur fungeert de heer J.A. Struijs, hoofd Kennis van de Politieacademie, als waarnemend programmadirecteur. De (waarnemend) programmadirecteur laat zich in de beleids- en strategieontwikkeling en op beheersmatige aspecten ondersteunen door de staf korpsleiding.

##### *Samenhang met bestaande landelijke programma's<sup>8</sup>*

Uitgaande van het huidige bestel wordt vanuit het landelijk programma gewerkt met bestaande (landelijke) projecten en programma's vanuit het principe van horizontale coördinatie op onderdelen die elkaar raken. Dit vraagt een coöperatieve houding van de verschillende actoren, maar ook een toetsende en verbindende rol van de voorzitter RKC. In het nationale bestel wordt gehandeld conform de afspraken over de inrichting en sturing van het nationale korps.

---

<sup>8</sup> Hierbij wordt verwezen naar landelijk HRM bureau, LECD, programma geweld io et cetera.



## **V Kennis : onderzoek en onderwijs**

De programmadirecteur ziet in samenwerking met de Politieacademie toe op het inrichten van een *Kennis- en expertisecentrum professionele weerbaarheid* (KEC) voor de ondersteuning van medewerkers, management en onderwijs met toepassingsgerichte kennis op maat. De inrichting van het KEC is gericht op een efficiënte en effectieve inzet van beschikbare onderzoekscapaciteit. Binnen dit kenniscentrum concentreert zich de actuele kennis op het gebied van weerbaarheid van politiemedewerkers. Dit betreft niet alleen kennis vanuit de organisatie, maar ook buiten de politieorganisatie. In de bouw van het KEC, een consortium van de korpsleiding, de Politieacademie en de politievakbonden, wordt gekeken naar samenwerkingsvormen met bestaande instituten en organisaties als de krijgsmacht, TNO, Stichting De Basis en het Veteraneninstituut, waarmee ook kennis vanuit andere bronnen wordt gedeeld en vervolgens weer beschikbaar gesteld aan de politieke praktijk en onderwijs. Middels dit centrum wordt ook de bestaande dienstverlening van de Politieacademie ter beschikking gesteld: kennis uit bijvoorbeeld de lectoraten en het gebruik van Politiekennis, de landelijke deskundigheidsmakelaar en de mediatheek. De programmadirecteur draagt zorg voor het toepassen van deze kennis in het versterkingsprogramma in de breedte. De programmadirecteur is daarmee richting de directeur van het *Kennis- en expertisecentrum professionele weerbaarheid* gedelegeerd opdrachtgever voor het te verrichten onderzoek voor het versterken van de professionele weerbaarheid van de politie. De directeur van het KEC is verantwoordelijk voor de organisatie en kwaliteit van het te verrichten onderzoek en anderszins verzamelde kennis, en legt hierover verantwoording af aan het College van Bestuur, portefeuillehouder Kennis van de Politieacademie, de politievakbonden en de korpsleiding. De directeur van het KEC is tevens (agenda)lid van de directie OK&O van de Politieacademie.

### *Noodzaak tot onderzoek*

Alle initiatieven, programma's en onderzoeken dienen op een geordende manier te worden samengebracht om de kennis over professionele weerbaarheid van de politie duurzaam op voldoende niveau te brengen. Deze exercitie betreft niet het simpelweg bijeenrapen van wat er aan activiteiten te vinden is bij de politie en daarbuiten. Een kritische analyse van de betekenis van opgedane ervaringen, onderzoeksresultaten en inzichten moet leiden tot een scherp beeld van wat we onder weerbaarheid verstaan, hoe het daarmee gesteld is en wat nodig is om deze te versterken en te verstevigen. Het thema voor langere tijd een structurele en eigenstandige focus waarbij verschillende (vier) dimensies van weerbaarheid in onderlinge samenhang worden belicht.

De politie kan niet volstaan met korte termijn onderzoek om de huidige problematiek in kaart te brengen en op basis daarvan korte termijn maatregelen te treffen. Er zijn structurele verbeteringen nodig en de korte termijn maatregelen moeten worden geëvalueerd op effectiviteit. Wat jarenlang onvoldoende aandacht heeft gehad, kan niet met een korte slag worden 'ingeaald'.

### *Weerbaarheid in politieonderwijs*

De Politieacademie zal de wijze waarop professionele weerbaarheid aan de orde komt in het (initiële) onderwijs kritisch analyseren. Bovendien zal het zich richten op scholingsvragen van het zittend personeel. In het algemeen kunnen scholingsvragen zich, buiten de individuele vragen, richten op het ontwerpen van nieuwe praktijken (proces herontwerp) en op bij- en nascholing (bijhouden van het vak, opfrissen). Hier gaat het om bij- en nascholing van het zittend personeel. De grootste slag moet hier worden geslagen: het betreft enorme aantallen (± 40.000) en prangende problemen.

Op het fysieke domein gaat het meer om impliciete kennis (vaardigheden) dan op het mentale, morele en relationele domein (bewuste aandacht, reflectie). Al is er geen zwart-wit onderscheid te maken; het gaat bij de laatstgenoemde domeinen ook om houding en gedrag (attitude) en dat betreft impliciete kennis. Dit maakt de keuze voor scholingsvormen een lastige.