

## Raad van Toezicht

Adres Arnhemseweg 348  
7334 AC Apeldoorn  
Postadres Postbus 834  
7301 BB Apeldoorn  
Internet www.politieacademie.nl  
Behandeld door  
Telefoon  
Fax  
E-mail

Onderwerp aanbidding advies dhr. Vogelzang en  
RvT-besluiten op basis van advies  
Datum 28 maart 2013  
Ons kenmerk RB/RA/13/0036337  
Blad 1 van 10  
Bijlage(n) 2



- Aan de Minister van Veiligheid & Justitie  
Mr. I.W. Opstelten  
Postbus 20011  
2500 EA DEN HAAG

> Geachte heer Opstelten,

- Bijgaand bieden wij u het advies aan dat de heer Vogelzang aan ons, de Raad van Toezicht, heeft uitgebracht. In deze brief geven wij aan tot welke standpunten en voorstellen wij op basis van zijn adviezen zijn gekomen. Voorafgaand hieraan hebben wij op 22 maart het advies besproken met uw Ministerie en met de Korpsleiding. Voor de korte termijn is het van belang dat wij het advies overnemen om de definitieve invulling van zowel de functie van voorzitter van het College van Bestuur (CvB) als de functie van de CvB-portefuillehouder onderwijs nu ter hand te nemen. Wij zullen, in goed overleg met uw departement, u binnen enkele weken een procedure, inclusief twee profielschetsen, voorleggen op basis waarvan de werving en selectie met voortvarendheid én zorgvuldigheid in gang gezet kan worden en wij u een voordracht kunnen doen. U bent de benoemende instantie.

### Adviesvraag ; aanleiding

Begin dit jaar hebben wij advies gevraagd aan de heer Vogelzang over de veranderstrategie en de te varen koers voor de Politieacademie, gezien de serieuze en urgente opgaven waar de Politieacademie zich voor gesteld ziet en de druk die op de organisatie staat.

De formulering van de adviesopdracht is door ons afgestemd met alle betrokkenen, waaronder uw Ministerie, de Ondernemingsraad en de Korpsleiding Nationale Politie. Het doel van het advies is te komen tot een gedragen koers voor de Politieacademie in combinatie met de door u binnenkort te maken keuzes over de positionering van de Politieacademie in het nieuwe Politiebestel. Om tot die keuzes te komen heeft u advies gevraagd aan de heer Wallage.

U heeft aangekondigd dat u beide adviezen vóór 1 mei naar de Kamer stuurt, als bijlagen bij uw integrale beleidsbrief aan de Kamer over de toekomst en koers van de Politieacademie, in relatie tot de Nationale Politie.

### Wat zijn de adviezen ?

De adviezen van de heer Vogelzang zijn :

1. stel een nieuw CvB aan waarin zowel de vakinhoudelijke / Politie inbreng is vertegenwoordigd als de onderwijskant. Vul beide functies direct definitief in ;
2. creëer rust rondom de Politieacademie ; laat geen nadere onderzoeken uitvoeren ;
3. haal de vrijblijvendheid uit de relatie Nationale Politie - Politieacademie ;
4. kies als veranderstrategie meer voor een ontwerp- dan een ontwikkelaanpak ;
5. positioneer kennis, onderzoek en ontwikkeling opnieuw in de organisatie ;
6. breng bedrijfsvoeringstaken van de Politieacademie over naar de Nationale Politie.

Onderwerp aanbidding advies dhr. Vogelzang  
en RvT-besluiten op basis van advies  
Datum 28 maart 2013  
Blad 2 van 10

● **RvT-standpunten en adviezen**

Onze standpunten en voorstellen naar aanleiding van de adviezen zijn als volgt.

1. stel een nieuw CvB aan

Wij stellen u voor om het advies over te nemen ten aanzien van een top waarin zowel de vakinhoudelijke / Politiële inbreng is vertegenwoordigd als de onderwijskant. Sinds 1 februari jl. is er een vacature op de portefeuille onderwijs binnen het CvB, en de huidige CvB-voorzitter vertrekt per 1 september a.s. Wij ondersteunen het advies om beide functies niet op interim-basis in vullen, maar over te gaan tot een definitieve en hoogwaardige invulling. Tijdelijke vervulling biedt voor de situatie waarin de Politieacademie verkeert in onze optiek niet de vereiste stabiliteit en duidelijkheid. Wij zullen, in goed overleg met uw departement, u binnen enkele weken een procedure, inclusief twee profielschetsen, voorleggen op basis waarvan de werving en selectie met voortvarendheid én zorgvuldigheid in gang gezet kan worden en wij u een voordracht doen, zodat u vóór 1 september tot benoeming kunt komen.

2. creëer rust rondom de Politieacademie

Wij ondersteunen het advies om rust rondom de Politieacademie te creëren, onder andere door voorlopig geen nadere externe onderzoeken uit te laten voeren. Er liggen op dit moment genoeg rapporten met tal van goede aanbevelingen, die opvolging en uitvoering verdienen. Wij wijzen u er in dit verband op dat lopende onderzoeken, zoals het in uw opdracht uitgevoerde POR-onderzoek "doorlichting post-initieel onderwijs", moeten worden afgerond.

3. haal de vrijblijvendheid uit de relatie Nationale Politie en Politieacademie

In de relatie tussen Korps en Politieacademie zijn er veel gezamenlijke activiteiten en operationele contacten, maar die moeten meer gestructureerd worden. Wij stellen u voor dat u het Korps en de Politieacademie opdracht geeft op zo kort mogelijke termijn een duidelijke onderlinge beslis- en overlegstructuur op operationeel, tactisch en strategisch niveau in te voeren. Daarin volgen wij het advies.

Voor wat betreft het streefbeeld op langere termijn : de doelen van de Nationale Politie zullen leidend zijn voor het Politieonderwijs en voor de vorming van met name aspiranten bij de Politieacademie. Korps en Politieacademie zijn wederzijds afhankelijk bij het werkend leren. Docenten moeten deels afkomstig zijn uit de (recente) Politiepraktijk. Deze wederzijdse afhankelijkheid moet geformaliseerd worden in de besturing van en rond de Politieacademie.

Wij nemen geen standpunt in over de adviezen ten aanzien van de bekostiging van de taken van de Politieacademie ; wij vinden dat die bekostiging één van de elementen is van de positionering van de Politieacademie in het Politiebestel. Sinds juli 2012 ligt er een gedegen rapport van de landelijke Business Case Onderwijs, Kennis & Onderzoek, dat op deze punten duidelijke adviezen bevat.

4 veranderstrategie : ontwerpstrategie- in plaats van ontwikkelaanpak

Wij vinden het te vroeg om ons in detail uit te spreken over het hoe en wat van het aankomende organisatiebrede veranderproces. Het advies gaat daar uitgebreid op in. De nieuwe top zal in de veranderstrategie een grote rol moeten hebben en wij nemen daar geen voorschot op. Wij onderschrijven de kaders voor herinrichting uit het advies ; deze zijn niet nieuw ; wij zullen er zorg voor dragen dat die kaders bij het aankomende veranderproces worden betrokken. Eén van de belangrijkste veranderopgaven is het zorgen voor herstel van sturing op de uitvoering op alle (leidinggevende) niveaus van de organisatie. Verder zijn uw besluiten op basis van het advies van de heer Wallage ook hierin leidend.

Onderwerp aanbieding advies dhr. Vogelzang  
en RvT-besluiten op basis van advies  
Datum 28 maart 2013  
Blad 3 van 10

● 5. positionering van onderzoek, kennis en ontwikkeling.

Wij nemen het advies van de heer Vogelzang over om de taak onderzoek, kennis en ontwikkeling te verankeren binnen de Politieacademie, en niet elders. Het is aan u als Minister om de taakopdracht aan de Politieacademie vast te stellen. De Politieacademie heeft de afgelopen jaren een gezaghebbende positie opgebouwd op het gebied van onderzoek, kennis en ontwikkeling. Het uitgangspunt is daarbij steeds dat deze taak zowel ondersteunend is aan het Politieonderwijs als aan het Politievak. Een tweede element in het advies is de herpositionering van onderzoek, kennis en ontwikkeling binnen de organisatie. Als onderzoek, kennis & ontwikkeling een tweede hoofdtaak van de Academie blijft, dan ligt de eindverantwoordelijkheid ervoor op het hoogste niveau van de organisatie, los van de precieze toedeling van verantwoordelijkheden binnen de organisatie.

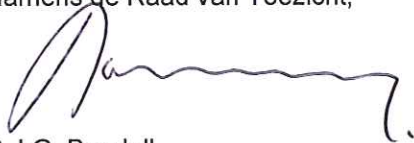
6. bedrijfsvoeringstaken PA naar de NP

Dit advies van de heer Vogelzang beweegt zich op het terrein van het door u aan de heer Wallage gevraagde advies over de positionering van de Politieacademie in het Politiebestel. Wij zijn van mening dat de bedrijfsvoeringstaken en het bijbehorende personeel van de Politieacademie in ieder geval over moeten gaan naar de Nationale Politie, omdat de efficiency van het totale beheer binnen de Politie daar het meest mee is gediend. De afstemming tussen de reorganisatie van het Korps en die van de Politieacademie is een aangelegenheid waar departement, Korps en Politieacademie nog nadere afspraken over zullen moeten maken.

**Overige inhoud van het advies**

De overige onderdelen van het adviesdocument beschrijven de weg waarlangs de adviseur tot zijn adviezen is gekomen : de beelden, analyse en conclusies. Wij zijn tot de slotsom gekomen dat wij de adviezen voor het overgrote deel opvolgen, en dat wij de achterliggende beelden, analyse en conclusies in mindere mate delen. Wij rekenen het tot onze verantwoordelijkheid als toezichhoudend bestuursorgaan om onze bevindingen weer geven op de door de adviseur genoemde punten. Dat doen wij in bijlage 1.

Hoogachtend,  
Namens de Raad van Toezicht,



R.J.G. Bandell,  
Voorzitter

Onderwerp aanbidding advies dhr. Vogelzang  
en RvT-besluiten op basis van advies  
Datum 28 maart 2013  
Blad 4 van 10



● **Bijlage 1 : RvT-standpunten t.a.v. de beelden, analyses en conclusies uit het advies**

De hoofdstukken 2, 3 en 4 van het advies beschrijven de weg waarlangs de adviseur tot zijn adviezen is gekomen : de beelden, analyse en conclusies. Wij rekenen het tot onze verantwoordelijkheid als toezichthoudend bestuursorgaan om onze bevindingen weer te geven op de door de adviseur genoemde punten.

**Beelden (H 2)**

Het advies beschrijft in hoofdstuk 2 de eerste "beelden", als resultaat van de documentenstudie en de gevoerde gesprekken. De RvT wil zeker niet afdoen aan die beelden, die immers opkomen uit de vele aangeleverde documenten en de vele gesprekken. Wel legt de RvT daar zijn eigen beelden tegenaan, die het als toezichthouder de afgelopen tijd heeft opgedaan. Zeker in 2012 is het toezicht intensief geweest : het jaarverslag 2012, hoofdstuk bestuur en toezicht, geeft daarvan een uitvoerig beeld en een verantwoording.

*"Breed gebrek aan vertrouwen in CvB" (2.1)*

De vertrouwensbreuk tussen OR en CvB was voor de RvT mede de aanleiding voor de adviesvraag. Het beeld van een breed gebrek aan vertrouwen in het CvB ("vertrouwenscrisis"), niet alleen van de Ondernemingsraad maar ook breder, is bepalend geweest voor de inhoud van het advies. De RvT wil niet afdoen aan dit beeld, maar constateert wel dat dit gebrek aan vertrouwen zich eind 2012 plots snel heeft verspreid binnen de organisatie. De RvT heeft daarmee een ander beeld van de start van de crisis. Ten tijde van het jaarlijkse RvT-gesprek met de OR in maart 2012, buiten aanwezigheid van het CvB, gaf de OR dit nog niet aan. Ook is in september 2012 er nog een INK-visitatie uitgevoerd en het rapport daarvan geeft verbeterpunten genoeg, maar het woord crisis of vertrouwen in de leiding valt in dat rapport niet.

Wel bespeurde de RvT bij de OR - en daarmee bij de medewerkers van de Politieacademie - groeiende onzekerheid over de financiële meerjarige perspectieven voor de Academie en over de toekomstige positionering binnen het Nationale Politiebestel, als gevolg van de opschorting van nadere besluiten van het departement over de Politieacademie in relatie tot de Nationale Politie.

De RvT stelt vast dat eind 2012 diverse factoren bepalend zijn geweest voor een groeiend gevoel van stuurloosheid en gebrek aan richting binnen de organisatie. Ten eerste het verloop van "Politieacademie 2014", een proces dat na een half jaar niet bleek te voorzien in de behoefte aan richting voor de Politieacademie als geheel. Verder was er eind 2012 de aankondiging van de CvB-portefeuillehouder onderwijs / plv. voorzitter dat zij per 1 februari 2013 het CvB zou verlaten voor een andere functie. Dit vrij plotselinge vertrek tastte het beeld aan van een collegiaal bestuur dat richting geeft aan de Academie in tijden van toenemende druk op de organisatie. Een derde factor die de RvT onderkent, zijn de tijdelijke constructies waarmee meerdere directeursfuncties zijn ingevuld, na het vertrek van de directeur Onderwijs naar de Nationale Politie (in de loop van 2012), waardoor ook de stabiliteit in deze laag van de organisatie verminderde. Op dit risico had de RvT het CvB eerder gewezen. Een analyse van dergelijke achterliggende oorzaken ontbreekt in het advies.

*"Verlies van regie door de "vele bemoeienis van de buitenwereld" (2.2)*

De RvT herkent dit beeld op zich. Ook het visitatierapport van september 2012 gaf al aan dat "het lijkt alsof een veelheid aan actoren zich met de Politieacademie bezighoudt, wat het voor het CvB niet eenvoudiger maakt zijn lijn te kiezen." Het advies Vogelzang zegt met andere woorden hetzelfde ("de hele organisatie valt ten prooi aan de bemoeienis van de

Onderwerp aanbieding advies dhr. Vogelzang  
en RvT-besluiten op basis van advies  
Datum 28 maart 2013  
Blad 5 van 10



- buitenwereld”) en voegt daaraan toe dat het CvB die bemoeienis te weinig heeft “gepareerd en gefilterd”. Ook de RvT ziet dit patroon, maar is van mening dat het CvB / de Academie niet de zeggenschap heeft over het aantal actoren dan wel over de mate van hun “bemoeienis”. De taken van onder meer de Politieonderwijsraad en de Inspectie zijn bovendien wettelijk omschreven. De Politieacademie is een complexe organisatie, met een maatschappelijke taak, in een complex maatschappelijk veld, waarop vele krachten van buiten inwerken. Voor het veranderen van deze situatie zijn gezamenlijke afspraken nodig tussen departement, Korps, Inspectie, Politieacademie en andere actoren. In de huidige situatie, waarbij de Academie opnieuw bestuurlijk wordt ingebed, is daar volgens de RvT ook volop de kans toe.

*“Onderwijs inhoudelijk up to standards, organisatie van het onderwijs gebrekkig” (2.2.1)*

De RvT herkent dit beeld volledig ; het is een constant beeld dat uit de diverse rapporten en uit de rechtstreekse reacties van studenten, Korpsen naar voren komt. Het is ook geen nieuw beeld. Wat de RvT wel benadrukt, is dat het Politieonderwijs inhoudelijk behoorlijk goed op orde is (niet het minste criterium om de Politieacademie en het CvB op te beoordelen !) en dat de onderzoeks- en kennisfunctie van de Academie breed erkend en gewaardeerd wordt.

*“Bureaucratisch proces rond jaarlijkse vaststelling onderwijs” (2.2.2.)*

De RvT herkent dit beeld, met dien verstande dat het hele jaarlijkse proces rond het initieel en post-initieel onderwijs voortvloeit uit de bevoegdheden van de Minister als opdrachtgever (zie de wet). Ook hierbij geldt dat vereenvoudiging en vermindering van bureaucratie rond het Politieonderwijs een gemeenschappelijk doel is van Minister, Korps, Politieacademie en andere betrokkenen en dat het nu tijd is om die verbeteringen samen te bewerkstelligen. De Politieacademie, als opdrachtnemer, heeft dat niet alleen in haar macht.

Wat de RvT niet herkent is de “bureaucratische werking van accreditatie” : de NVAO-accreditaties van hogere opleidingen zijn eens in de zoveel jaar, waarbij de NVAO-commissie in enkele dagen tot een oordeel komt, aan de hand waarvan het niveau van de opleiding wordt vastgesteld. De periodieke NVAO-accreditaties verlopen volgens de algemene werkwijze en maatstaven die de Minister van OCW heeft vastgesteld. Dat het Politieonderwijs opleidingen kent die erkend zijn als gelijkwaardig aan het hoger onderwijs, wordt alom beschouwd als een grote verworvenheid (denk bijvoorbeeld aan de opleiding Recherchekundige Master).

*“Gebrek aan richting ; visie te abstract” (2.2.3)*

De RvT (h)erkent dat de organisatie een hardnekkig probleem heeft met het vertalen van missie, visie en strategie naar concrete doelstellingen en uitvoering, en vervolgens met het consequent sturen daarop. Dit komt in verschillende bewoordingen ook in dit advies terug. Minder duidelijk is wat het advies aan de RvT / de Politieacademie is op dit punt, zeker nu ditzelfde probleem lijkt voor te bestaan onafhankelijk van de structuur, de strategie en de bemensing van de top van de Politieacademie. In 2004 al waren de eerste “oprispingen” op dit punt, toen nog van voorbijgaande aard.

*“Enorme aandacht voor financiële aspecten, andere problemen naar de achtergrond” (2.2.3)*

De RvT herkent dat er de afgelopen jaren veel aandacht is geweest voor de bedrijfsvoering. De Politieacademie sloot de jaren 2009, 2010 en 2011 af met een positief bedrijfsresultaat. Diverse ontwikkelingen maakten de financiële Ausgangssituation begin 2012 minder positief. In 2010 en 2011 heeft het departement het eigen vermogen afgeroomd met € 60 miljoen ; verder is in de jaren 2009 - 2011 de personele bezetting in opdracht van het Rijk teruggebracht van circa 1800 FTE eind 2008 tot 1600 FTE eind 2011. Het departement heeft waardering uitgesproken voor het op tijd uitvoeren van die opdracht.

Onderwerp aanbidding advies dhr. Vogelzang  
en RvT-besluiten op basis van advies  
Datum 28 maart 2013  
Blad 6 van 10

- Wat de RvT niet herkent, is dat dit ten koste is gegaan van aandacht voor andere problemen, integendeel: de RvT heeft in 2011 en 2012 meer over het onderwijs gesproken dan in alle jaren ervoor. Er is een RvT-commissie Onderwijs gevormd en de managementafspraken tussen RvT en de leden van het CvB gaan voor een groot deel over de primaire taken.

*"Onvoldoende weerwoord aan instroomopdracht eind 2011" (2.2.3)*

Het is in de ogen van de RvT niet aan het CvB of de RvT om een taakopdracht van de Minister aan de Politieacademie, die direct voortvloeit uit diens toezeggingen aan de Kamer, te weigeren of daar "weerwoord" op te geven. De Politieacademie heeft de opdracht uitgevoerd en in een vroeg stadium de financiële consequenties ervan (in termen van extra kosten voor huisvesting en personeel) in kaart gebracht (en zodra daar zicht op was aan het departement gemeld). De RvT is, anders dan het advies, van mening dat de Politieacademie niet de vrijheid heeft om geen uitvoering te geven aan opdrachten van de Minister.

*"Explosieve groei staf", "omvang gebouwenbeheer, catering opvallend toegenomen"*

De RvT herkent dit niet en mist een onderbouwing van deze uitspraak en van de in het advies genoemde getallen.

*"Onvoldoende uitwerking aan MTO 2011" (2.2.3)*

Dit beeld strookt niet met de feiten; het CvB heeft in 2011 juist bewust afgezien van de gebruikelijke aanpak (met "organisatiebrede verbeterplannen"). In samenspraak met alle leidinggevenden is er toen bewust voor gekozen dat leidinggevenden / hoofden ieder met hun medewerkers dit thema uit het MTO uitgebreid zouden bespreken en voor hun eigen eenheid verbeterpunten zouden benoemen, waarna de hoofden collectief - en onder leiding van het CvB - de uitkomsten en de vervolgacties per organisatieonderdeel hebben besproken. Het "College on Tour" bestond al voor die tijd en is niet gekoppeld aan het MTO 2011. Het CvB heeft de planning van een nieuw MTO gekoppeld aan het tijdstip van besluitvorming van de Minister over de toekomst van de Politieacademie.

*"Discussie over PA-positionering verstorend geweest voor de relatie met de Nationale Politie"*

De RvT heeft zich in 2012 in elke vergadering laten informeren over de samenwerking tussen de Nationale Politie en de Politieacademie. Wat daaruit naar voren kwam, is dat in 2012 de samenwerking en afstemming tussen beide op steeds meer onderwerpen op gang kwam. De discussie over de precieze plek van de Politieacademie in het politiebestedel bleek geen belemmering voor inhoudelijke onderlinge samenwerking en verbinding. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- de gezamenlijke uitvoering van de VenJ-opdracht tot verdere stroomlijning (optimalisatie) van het proces van Werving & Selectie
- de gezamenlijke begeleiding van landelijke Business Case OKO in de bestuurlijke begeleidingscommissie (CvB en KNP) en de diverse projectgroepen
- de opdracht aan de Politieacademie t.a.v. leiderschap
- het onderzoeksarrangement tussen de Kwartiermaker en de Politieacademie
- de verbinding tussen HRM-NP en de Politieacademie
- tientallen medewerkers die beschikbaar gesteld zijn voor de NP-vorming
- de samenwerking rond het programma mentale weerbaarheid.

Dit alles met dank ook aan Kwartiermaker Nationale Politie, wiens eerste prioriteit op dat moment lag op de vorming van het Korps per dag 1 en de inrichting van de nieuwe organisatie, en niet op de Politieacademie.

Onderwerp aanbidding advies dhr. Vogelzang  
en RvT-besluiten op basis van advies  
Datum 28 maart 2013  
Blad 7 van 10

- *"Business Case niet uitgevoerd" (2.2.4).*

De Business Case (BC, juli 2012) is een adviesrapport aan de Minister. De Minister heeft aan de Kamer aangekondigd dat hij zijn nadere besluiten over de inbedding van de Politieacademie mede zou baseren op die BC. Die besluitvorming vindt dit jaar (pas) plaats. Het CvB en de RvT hebben aangedrongen op besluiten op basis van de Business Case ; dat ligt in de diverse brieven en verslagen vast. Het Ministerie is aan zet.

*"Uit alle gesprekken komt het accent op gebrek aan stuurkracht naar voren" (2.3)*

Het advies dicht het gebrek aan stuurkracht met name aan het CvB toe, althans dat leest de RvT in het advies. Dit beeld komt voor uit de gesprekken. De RvT vraagt zich af of de adviseur in de gesprekken heeft gevraagd naar het eigen aandeel van medewerkers, met name van managers, hoofden en directeuren. Waar het beeld is dat het "verrichten" te vaak achterwege blijft of te kort schiet, lijken de "verrichters" dat toe te schrijven aan een gebrek aan richting of stuurkracht van de top. In dit verband is het terecht dat de Inspectie in haar rapport over Rotterdam wees op de eigen verantwoordelijkheid van de leiding ter plekke voor zaken als lesuitval en roostering. Het toeschrijven van problemen aan anderen binnen de organisatie had, bij een diepere analyse, juist wel eens het eigenlijke probleem kunnen zijn.

*"CvB niet bij machte ..een visie neer te zetten, vertaald in meetbare doelstellingen" (2.3.)*

De adviseurs hebben o.a. als document gehad het plan "Burgers eigen Beter Blauw" (2009) dat met name in de jaren 2009 - 2011 richtingbepalend is geweest. Verder is de visie te vinden in de documenten "Visie op Onderwijs" (zie lijst documenten in de bijlage van het advies) en "Kijk op Blauw Vakmanschap". De vertaling in meetbare doelstellingen is in eerste instantie meer een taak van de directeuren en hoofden dan van een bestuur. Wel moet in de ogen van de RvT het CvB erop toezien dat die vertaling plaatsvindt en beoordelen of dat goed gebeurt.

*"Vergaande arbeidsdeling ; niemand voelt zich verantwoordelijk voor het totaal" (2.3.1.)*

Dit is een constatering die de Academie zelf heeft gedaan en die in de stukken is terug te vinden. Eén van de breed aanvaarde uitgangspunten van de herinrichting is dan ook het verminderen van die arbeidsdeling.

*"De PA eerst en voor alles een onderwijsinstelling" (2.3.2.)*

De Politieacademie heeft kennis en onderzoek als een wettelijke taak. Het klopt dat de onderwijstaak in omvang voorop staat. Dat is onweersproken, volgens de RvT. Ook is alom erkend dat de Politieacademie met haar kennis en onderzoek zich inmiddels binnen en buiten de Politie een duidelijke positie heeft verworven.

*"O,K & O is net als het onderwijs ondersteunend aan het vak"*

Dit is volgens de RvT een algemeen erkend en door niemand betwist uitgangspunt, dat is terug te vinden in de diverse visiedocumenten.

*"Volgens de stakeholders lukt de verbinding tussen Onderwijs en O,K & O niet"*

Dit is een punt, dat door de RvT is (h)erkend ; het heeft bijvoorbeeld geleid tot jaarafspraken (2012 - 2013) van de RvT met het voltallige CvB over het versterken van die verbinding.

*"CvB geen collegiaal team" (2.3.2.)*

De RvT kan bevestigen dat dit beeld juist is c.q. was in 2012 met het toen nog voltallige CvB. In de jaargesprekken van de RvT met het CvB (vanaf 2011 twee keer per jaar) is de teamvorming uitvoerig aan de orde geweest (en heeft het CvB actie ondernomen) en de teamvorming was opnieuw onderwerp van de jaarafspraken 2012 - 2013.

Onderwerp aanbidding advies dhr. Vogelzang  
en RvT-besluiten op basis van advies  
Datum 28 maart 2013  
Blad 8 van 10

● **Analyse (H 3)**

*“Om uit de crisis te komen heeft de PA organisatie- en veranderkracht nodig”*  
De RvT onderschrijft deze, algemene, analyse.

*“Reactie PA-top te vaak reactief” / PA loopt achter de feiten aan”*

De RvT herkent het reactieve beeld van de afgelopen jaren : nieuwe externe rapporten leiden tot nieuwe verbeterplannen. Ook de RvT ziet dit patroon, maar is tegelijkertijd van mening dat het CvB / de Politieacademie niet de zeggenschap heeft over het aantal actoren, dan wel over de mate van hun “bemoeienis”. De Academie is als gezegd een complexe organisatie; niet alle problemen kunnen toe worden geschreven aan het functioneren van de top, het CvB. De taken van onder meer de Politieonderwijsraad en de Inspectie zijn bovendien wettelijk omschreven. Een deel van het patroon is dat een kritisch inspectierapport vraagt om een plan van aanpak of verbeterplan. Soms zijn die plannen effectief gebleken, bijvoorbeeld de plannen om de leeropdrachten van studenten verplicht te stellen, gebaseerd op een scherp en duidelijk onderbouwd rapport van de Inspectie “Politieonderwijs op niveau”. De eisen van dit rapport waren terecht en de Academie kon niet anders dan daaraan voldoen.

*“Verschuiving door de top van vragen naar de stafafdeling op concernniveau”*  
Dit herkent de RvT niet.

*“Afstandelijke stijl van leiding geven / medewerkers onvoldoende aangesproken”*

De RvT onderschrijft deze analyse, die tegelijkertijd een pleidooi is voor meer operationeel leiderschap, onder andere binnen de dagelijkse leiding van het onderwijs (getuige onder meer de problemen met roostering, lesuitval, bijhouden van studieresultaten).

*“De scholen formuleren hun eigen vragen naar het Politieveld”*

De RvT herkent het beeld van fragmentatie in de zin van bijvoorbeeld onvoldoende uitwisseling van personeel tussen de scholen.

*“Geen maatgevende verbeteringen”*

Deze uitspraak is wat betreft de RvT te algemeen en in die zin niet juist. De RvT ziet alleen al in de afgelopen paar jaar de volgende verbeteringen :

- invoering van een compleet nieuw curriculum allround Politiedeskundige
- verkorting opleidingsduur allround Politiedeskundige en Politiedeskundige
- invoering kennistoetsen
- invoering bindend studieadvies
- nieuwe inzetsystematiek voor examinatoren en gastdocenten uit Korpsen
- toename van aandacht voor en relevantie van onderzoek voor de Politiepraktijk
- een sterke afname van het ziekteverzuim in 2012 tot rond de 5 %
- nieuwe huisvesting, met als hoogtepunt de concernlocatie in Apeldoorn
- verbeteringen in AO/IC, getuige de managementletters van de accountant.

De aanbiedingsbrief “De Staat van...” van de Minister aan de Kamer bij het Inspectierapport (d.d. juli 2012) geeft een uitgebreid overzicht van wat de afgelopen jaren concreet is verbeterd in het onderwijs naar aanleiding van eerdere rapporten, zoals de summatieve evaluatie.

*“Ontwerpplan en hoofdlijnennotitie PA 2014 te vaag”*

De hoofdlijnennotitie “PA 2014” geeft in het begin aan waar ze voor bedoeld is : als korte samenvatting van wat het CvB aan reacties gaf na de consultatie van departement en KNP (o.a.) op het conceptplan PA 2014. Deze notitie is geen visiestuk. Verder is het traject PA 2014 afgebroken door het CvB, op aandringen van de RvT, gegeven de wens van de OR.



Onderwerp aanbieding advies dhr. Vogelzang  
en RvT-besluiten op basis van advies  
Datum 28 maart 2013  
Blad 9 van 10

#### ● Conclusies (H 4)

"Niet meer oplosbare vertrouwenscrisis" .. "bepaald door gebrek aan sturend vermogen van de leiding in het algemeen en van het CvB in het bijzonder"

1. *"CvB onvoldoende alert op kritische punten alle feedbackrapportages".  
"RvT en Ministerie .. onvoldoende effectief in hun reactie op tekortkomingen zoals genoemd in diverse rapportages"*

RvT onderschrijft dit niet ; zie om te beginnen de opsomming van verbeteringen hierboven. De RvT heeft er de afgelopen paar jaar nauw op toegezien dat het CvB reageert op tekortkomingen zoals genoemd in diverse rapportages. Dat gold bijvoorbeeld al voor de uitvoering van de afgesproken maatregelen naar aanleiding van het Inspectierapport "Politieonderwijs op niveau" (augustus 2010) over examinering en leeropdrachten. Die maatregelen zijn met goed gevolg uitgevoerd, zo heeft de Inspectie later vastgesteld.

Wat betreft de reactie op het Inspectierapport "De Staat van het politieonderwijs" vond medio 2012 een gesprek plaats tussen het CvB, de RvT en de Minister over het Inspectierapport, waarin afspraken zijn gemaakt over de vervolgacties. De conclusies van het onderzoek zijn overgenomen door de Politieacademie, waarna het CvB in september een integraal verbeterplan heeft aangeboden aan het departement. De RvT heeft de door het CvB voorgestelde aanpak onderschreven. Het plan moet eind 2013 volledig uitgevoerd zijn. De RvT volgt de uitvoering van het verbeterplan nauwgezet en hecht veel belang aan concrete resultaten. De adviseur heeft geen RvT-documenten (verslagen b.v.) gelezen of dit in de interviews gevraagd. Dat het rapport een dergelijke conclusie over het toezicht dan trekt, vindt de RvT ongerijmd.

*"begin van de vertrouwenscrisis te laat onderkend"*

De RvT constateert dat het gebrek aan vertrouwen zich pas eind 2012 snel heeft verspreid binnen de organisatie. De RvT heeft daar snel op gereageerd door (verschillende keren) in gesprek te gaan met de OR, met de directeuren en met de Minister en de Korpsleiding, en door aan de hand daarvan de opdracht te geven die heeft geleid tot dit advies.

2. *"onvoldoende sturing op tevredenheid van Korpsen, studenten en medewerkers"*

De RvT onderschrijft dit deels : Korpsen en studenten zijn niet tevreden over de organisatie van het initieel onderwijs bijvoorbeeld. Dat is anders bij het specialistisch (postinitieel) onderwijs.

3. *"discussie NP en PA teveel gedomineerd door verschil in opvatting ZBO-status"*

De RvT onderschrijft dit niet, ten eerste omdat de Minister een principe-uitspraak heeft gedaan tegenover de Kamer over de rechtspersoonlijkheid, waardoor opvattingen daarover niet aan de orde zijn. Verder heeft de RvT (en het CvB) aantoonbaar en bij diverse gelegenheden de nadruk gelegd op de inhoudelijke samenwerking en verbinding (zie o.a. de reacties op het ontwerp- en inrichtingsplan NP). Wel ziet de RvT dat de vorming van één Korps, met de Politieacademie die daar in eerste instantie buiten valt, bij vele medewerkers heeft geleid tot de ervaring van "er niet (meer) bij horen".

Onderwerp aanbieding advies dhr. Vogelzang  
en RvT-besluiten op basis van advies  
Datum 28 maart 2013  
Blad 10 van 10

● 4. *“onvoldoende relatie NP-PA op strategisch niveau”*

Afgemeten aan het aantal contacten CvB - Korpsleiding en de inhoud van de samenwerking in 2012 (zei hierboven) is de RvT geneigd om ook deze conclusie niet te onderschrijven. Anderzijds heeft de Korpsleiding in de gesprekken blijkbaar aangegeven de relatie zo te ervaren, waarmee de conclusie in die zin juist is.

*“invloed NP op PA onvoldoende formeel verankerd”*

De Minister moet nog besluiten nemen over de bestuurlijke inbedding van de Politieacademie en de bevoegdheden ten aanzien van de Politieacademie. Die besluiten zijn leidend. Het is niet aan de RvT om dit wel of niet te onderschrijven.

5. *“onvoldoende concretisering van beleid” PDCA-cyclus niet scherp uitgevoerd”*

De RvT onderschrijft dit in die zin, dat (verbeter)plannen niet uitgevoerd worden : dat is het dominante zwakke punt in de organisatie en daarin is de RvT de laatste paar jaar ook achter gekomen. De Inspectie constateert dit heel duidelijk en nadrukkelijk in haar rapport van de locatie Rotterdam : wel een duidelijk en concreet verbeterplan, maar een plan dat “gewoonweg” niet is uitgevoerd, constateert de Inspectie. De RvT concludeert daaruit dat er onvoldoende sturing is op de uitvoering / operationele sturing. Tegelijkertijd is Rotterdam niet de maat der dingen : de RvT wil ervoor waken dat de situatie in Rotterdam het beeld bepaalt van de hele Academie en van alle andere locaties initieel onderwijs.

6. *“gebrek aan managementkracht om (kleine) problemen op te lossen”*

De RvT onderschrijft dit : het is voldoende gebleken dat er onvoldoende sturing is op de uitvoering / operationele sturing.

7. *grote mate van onduidelijkheid in de verdeling van verantwoordelijkheden tussen functie en managementlagen*

De RvT onderschrijft dit : het is voldoende gebleken dat herinrichting van de organisatie en herverdeling van de onderscheiden verantwoordelijkheden nodig zijn.