

## **'Bouwen aan vertrouwen'**

Rapportage adviesopdracht  
Raad van Toezicht  
Politieacademie

*Mr. P. Vogelzang*

14 maart 2013

## Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1 Context	4
1.2 Adviesopdracht	4
1.3 Aanpak adviesopdracht	5
1.4 Uitvoering en begeleiding adviesopdracht	5
<b>2. Eerste beelden</b>	<b>6</b>
2.1 Om te beginnen	6
2.2 Documenten	6
2.2.1 <i>Kwaliteit van het onderwijs</i>	7
2.2.2 <i>De ondersteuning van het onderwijs</i>	7
2.2.3 <i>De sturing</i>	8
2.2.4 <i>De relatie van de PA met de NP en de andere externe stakeholders</i>	10
2.3 Gesprekken	10
2.3.1 <i>Interne stakeholders</i>	10
2.3.2 <i>Externe stakeholders</i>	11
<b>3. Analyse</b>	<b>13</b>
3.1 Organisatiekracht	13
3.2 Veranderkracht	15
<b>4. Conclusies</b>	<b>16</b>
<b>5. Adviezen</b>	<b>17</b>
5.1 Eerste advies	17
5.2 Tweede advies	18
5.3 Derde advies	18
5.4 Vierde advies	19
<b>Bijlage 1 Opdracht extern adviseur Raad van Toezicht Politieacademie</b>	<b>22</b>
<b>Bijlage 2 Geraadpleegde documenten</b>	<b>23</b>
<b>Bijlage 3 Overzicht interviews</b>	<b>28</b>
<b>Bijlage 4 Analyse vertrouwenscrisis Politieacademie</b>	<b>30</b>
<b>Bijlage 5 Oplossing vertrouwenscrisis Politieacademie</b>	<b>31</b>

## Voorwoord

Het functioneren van de Politieacademie staat al geruime tijd in de belangstelling en is vele malen onderwerp van onderzoek geweest. De belangrijkste constatering is daarom dat deze rapportage eigenlijk overbodig is. Inhoudelijk en qua analyse zijn er zoveel documenten die tot dezelfde bevindingen leiden, dat de inhoud van deze rapportage niet verrassend zal zijn.

Kijkend naar het hele proces van de afgelopen jaren binnen de Politieacademie, valt de constructieve rol van de Ondernemingsraad op. Zij hebben de ontwikkelingen scherp gevolgd, constructieve voorstellen gedaan en uiteindelijk vastgesteld dat de huidige situatie onvoldoende perspectief biedt voor de Politieacademie.

De adviezen die in deze rapportage worden gedaan hebben ingrijpende consequenties voor de organisatie en mensen. Mensen waarvan de persoonlijke integriteit niet ter discussie staat. De wijze waarop interne belanghebbenden zijn omgegaan met de terugkoppeling van de bevindingen en adviezen verdient veel respect. Door alle sleutelpersonen werd als vertrekpunt gehanteerd dat het belang van de Politieacademie voorop staat, waaraan vervolgens persoonlijke belangen ondergeschikt zijn.

## 1. Inleiding

De Raad van Toezicht (RvT) van de Politieacademie (PA) heeft verzocht om vóór 15 maart 2013 een advies uit te brengen over de veranderstrategie 'Politieacademie 2014' en de te varen koers én oplossingsrichtingen aan te dragen voor lopende dossiers binnen de PA die stagneren. Dit verzoek is tot stand gekomen naar aanleiding van het overleg dat (een delegatie van) de RvT op 19 december 2012 heeft gehad met de Kwartiermaker Nationale Politie (KNP) en met de minister van Veiligheid en Justitie over de algehele situatie bij de PA en de specifieke situatie met de Ondernemingsraad (OR). Na consultatie van diverse betrokkenen, waaronder de OR van de PA, heeft de RvT op 9 januari 2013 de adviesopdracht vastgesteld. In dit rapport wordt verslag gedaan van de bevindingen van het onderzoek en worden adviezen geformuleerd naar aanleiding van deze bevindingen.

### 1.1 Context

De PA staat voor grote uitdagingen. De belangrijkste zijn: het nieuwe politiebestedel en de rol en positie van de PA daarbinnen, de forse bezuinigingsopdracht voor de komende jaren, de nieuwe wet op het politieonderwijs, het oppakken van enkele kritieke dossiers en de relatie met de Nationale Politie (NP) en andere stakeholders. Daar komt bij dat de OR op 6 december 2012 het vertrouwen heeft opgezegd in het College van Bestuur (CvB). Directe aanleiding daarvoor was de totstandkoming van het ontwerpplan 'Politieacademie 2014', zowel procesmatig als inhoudelijk. De OR heeft aangegeven er geen vertrouwen in te hebben dat het CvB de PA de komende tijd verder kan leiden naar een nieuwe academie. Bondig stelt de OR dat er onvoldoende sturing is, onvoldoende samenhang in het CvB en dat het CvB onvoldoende in verbinding is met de organisatie. De genoemde uitdagingen en het gegeven dat de OR het vertrouwen in het CvB heeft opgezegd, vormen de context van de adviesopdracht.

### 1.2 Adviesopdracht

In de brief van de RvT d.d. 9 januari 2013 staat de adviesopdracht als volgt geformuleerd:

*De Raad van Toezicht vraagt de adviseur om binnen een periode van 4 tot maximaal 6 weken en vóór 15 maart 2013:*

- *advies uit te brengen over de huidige veranderstrategie PA 2014 (reorganisatie Politieacademie) en de te varen koers;*
- *oplossingsrichtingen aan te dragen voor de lopende dossiers die stagneren (brief Ondernemingsraad aan de Raad van Toezicht d.d. 6 december 2012).*

In het te leveren advies dienen de aspecten aan de orde te komen zoals geformuleerd in genoemde brief d.d. 9 januari 2013 (zie bijlage 1).

### 1.3 Aanpak adviesopdracht

De opgelegde doorlooptijd van het adviestraject (vier tot maximaal zes weken) heeft invloed gehad op de aard en diepgang van het onderzoek en op de manier van verslaglegging. Er is gekozen voor een gefaseerde aanpak en een combinatie van documentenstudie en kwalitatieve interviews. De rapportage is op hoofdlijnen en in klare taal. In de voorbereiding- en inventarisatiefase is zoveel mogelijk informatie verzameld met het oog op het uit te brengen advies over de thema's zoals geformuleerd in de opdracht. In deze fase is ook kennis genomen van alle door de PA aangeleverde rapporten, documenten en brieven (zie bijlage 2) en zijn er gesprekken gevoerd met de belangrijkste in- en externe stakeholders (zie bijlage 3). De analysefase heeft zich gericht op het in kaart brengen van de eerste beelden en het formuleren van de (concept)adviezen. In de consultatiefase zijn deze eerste beelden en (concept)adviezen voorgelegd aan het CvB, de RvT, de OR, de minister van Veiligheid en Justitie en de korpsleiding NP en op verzoek van de RvT ook aan de directie. Naar aanleiding van deze consultatieronde is het rapport opgemaakt dat op 14 maart 2013 is aangeboden aan de opdrachtgever, de Raad van Toezicht.

### 1.4 Uitvoering en begeleiding adviesopdracht

Het onderzoek is uitgevoerd door de heer mr. P. Vogelzang (zelfstandig organisatieadviseur), opdrachtnemer.

De heer Vogelzang heeft zich gezien de aard, omvang en doorlooptijd van deze adviesopdracht structureel laten bijstaan door:

- De heer prof. dr. A.J. Cozijnsen (hoogleraar Verandermanagement en zelfstandig organisatieadviseur).
- De heer drs. W.P. Dijkshoorn (directeur Kwaliteitsbureau Politie).
- Mevrouw dr. M.M. Scheepers (senior adviseur Kwaliteitsbureau Politie).

## 2. Eerste beelden

De eerste beelden zoals weergegeven in dit hoofdstuk zijn het resultaat van de documentenstudie en de gevoerde gesprekken met de belangrijkste interne en externe stakeholders. De gevoerde gesprekken zijn vooral gebruikt om de beelden zoals die voortkwamen uit de documenten te completeren en te valideren. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de beelden naar aanleiding van de documentenstudie en de gevoerde gesprekken, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen de interne en externe stakeholders.

### 2.1 Om te beginnen

De situatie bij de PA kan worden gekenmerkt als ernstig en urgent. Hoewel bij aanvang de vertrouwensbreuk tussen de OR en het CvB mede aanleiding was voor het onderzoek, bleek in de loop van de gevoerde gesprekken de aard en omvang van deze vertrouwensbreuk. Sterker nog, de urgentie om de problemen aan te pakken is zo hoog en het gebrek aan vertrouwen in het CvB zo breed verspreid dat er met alle recht gesproken kan worden van een crisis. Overigens lijkt dit gebrek aan vertrouwen nauwelijks een persoonlijk getinte grondslag te hebben. Tot op de dag van vandaag wordt door alle partijen respectvol met elkaar omgegaan.

De constatering dat er een fundamentele vertrouwenscrisis is binnen de PA heeft geleid tot een andere inkleuring van de adviesopdracht. Immers, de belangrijkste vraag voor de PA op dit moment is: hoe komen we uit de vertrouwenscrisis? Deze vraag is uiteindelijk mede leidend geworden bij het formuleren van de adviezen en het schrijven van de voorliggende eindrapportage.

### 2.2 Documenten

Bij de aanvaarding van de opdracht is voorzien in een groot aantal documenten zoals rapporten, documenten en brieven, beleidstukken en verbeterplannen (zie bijlage 2). Dit aantal is in de loop van het onderzoek gevraagd en ongevraagd toegenomen. Het heeft tijd en moeite gekost om hierin een weg te vinden omdat aard, diepgang en doelstelling sterk verschilden. Op basis van de documenten is het beeld ontstaan van een PA die maar moeizaam een eigen weg vindt. Veel interne documenten hebben een min of meer reactief karakter. Repeterend is er een patroon van achtereenvolgens een extern rapport waarop gereageerd wordt met nader onderzoek, een verdiepingsrapport, financiële kaders en uiteindelijk resulterend in een verbeterplan, dat vervolgens weer lijkt te worden ingehaald door een volgende externe rapportage of kaderstelling, welke weer vergelijkbare bewegingen bewerkstelligt met weer een volgend verbeterplan. Veel papier, maar duidelijk achterblijvende acties en doorvertalingen naar de organisatie.

### 2.2.3 De sturing

Ten behoeve van de ordening zijn deze onderwerpen in een aantal kaders geplaatst:

1. Sturen op ideeën, mensen en geld.
2. Sturen op input, throughput en output.
3. Sturen op tevredenheid intern en extern.
4. Sturen op vertrouwen/legitimiteit.

#### *Sturen op ideeën, mensen en geld*

Bij ideeën gaat het over sturen op missie, visie, strategie, doelstellingen, kritische succesfactoren en organisatiewaarden. De kern van de opvatting van het CvB is verwoord in twee documenten, te weten 'Politieacademie 2014' en de 'Hoofdpijnennotitie (her)ontwerp en -inrichting PA (PA 2014)'. In december 2012 is door de RvT mede naar aanleiding van een brief van de OR het veranderproces PA 2014 stopgezet, omdat dit onvoldoende werd bevonden. Uit de documenten komt naar voren dat de visie, strategie en doelstellingen op een te abstract niveau zijn geformuleerd, te weinig zijn geconcretiseerd en daarmee zijn ze onvoldoende richtingbepalend voor de inrichting van de PA. In de 'Hoofdpijnennotitie (her)ontwerp en -inrichting PA (PA 2014)', die eerst in januari 2013 werd uitgebracht, wordt wel een aanzet gegeven voor de discussie van belangrijke thema's omtrent herontwerp en herinrichting, maar deze worden slechts vertaald in bevestiging van de problemen en in vragen in plaats van richting. Door dit gebrek aan richting is de bevinding dat er onduidelijkheid en onzekerheid ontstaat in de organisatie.

De vertaling van abstracte ideeën naar voor medewerkers concrete doelstellingen en ambitie wordt onvoldoende gemaakt, er is geen gemeenschappelijk beeld (*corporate gedachte*) en in de sturing is daar onvoldoende aandacht voor. Binnen de organisatie ontstaat hierdoor een gevoel van "vrijheid blijheid". De negatieve kant die men hiervan ervaart is de confrontatie met ontevreden klanten, waar men weinig invloed op heeft.

Wat betreft sturen op geld: veel stukken gaan over de financiële bedrijfsvoering van de PA. Er is veel aandacht voor het sluitend krijgen van de begroting, wat een aantal jaren ook gelukt is. Wat blijkt is dat het departement de financiële ruimte voor de PA steeds verder beperkt. De ene financiële taakstelling volgt de andere op. Dit heeft de PA voor een opgave gesteld die niet onderschat mag worden, mede ook omdat de politiekorpsen zich in het verleden niet in alle opzichten als betrouwbare partners toonden. Regelmatig werd de PA het ene moment geconfronteerd met het achterblijven van het afnemen van opleidingen en het andere moment met plotselinge pieken in de vraag. Een berucht voorbeeld is de instroom initieel onderwijs van december 2011, toen er op stel en sprong nog 800 aspiranten moesten worden aangenomen. Deze opdracht plaatste de PA voor welhaast onoverkomelijke problemen.

Het is een spiraal van klassieke bureaucratische mechanismen, waarbij de regie verloren raakt. Op deze wijze valt de hele organisatie ten prooi aan de bemoeienis van 'de buitenwereld'. Idealiter filtert een CvB en pareert zij al die bemoeienis met een eigen visie en strategie die vertrouwen bewerkstelligen bij interne en externe stakeholders. In het geval van de PA echter wordt die ongebreidelde bemoeienis van de buitenwereld door de min of meer tevreden stellende houding van het CvB alleen maar gestimuleerd en niet gereguleerd.

De belangrijkste onderwerpen die in de documenten steeds weer naar voren komen, gaan over de kwaliteit van het onderwijs, de ondersteuning van het onderwijs, de sturing, de relatie van de PA met de NP en de andere externe stakeholders. Deze ordening wordt hieronder gevolgd.

#### *2.2.1 Kwaliteit van het onderwijs*

De laatste tien jaar hebben zich op het terrein van onderwijskundige vernieuwing diverse ontwikkelingen voorgedaan. Genoemd kunnen worden het introduceren van het duaal stelsel en de aansluiting op het regulier onderwijs (inclusief diploma-equivalentie), nieuw curriculum initieel onderwijs en verkorting van de opleidingsduur. Op dit terrein kan worden gezegd dat de academie zeker *up to the standards* is. Dit wordt ook in redelijke mate bevestigd door een onafhankelijk uitgevoerde evaluatie ('*summatieve evaluatie PO2002*'). Het probleem zit hem dan ook niet op het richten van het onderwijs. Het probleem zit hem in de sturing op onderwijsprocessen, zo constateert de Inspectie van Veiligheid en Justitie in haar rapport over '*De staat van het Nederlandse Politieonderwijs 2011*': "De reden dat het politieonderwijs niet op alle terreinen een voldoende scoort valt individuele medewerkers niet aan te rekenen, maar is grotendeels te herleiden naar het feit dat processen op die punten niet goed zijn geborgd". Hiermee samenhangend constateert de inspectie een kloof tussen beleidsvorming en beleidsuitvoering. De inspectie pleit dan ook voor betere sturing. De geconstateerde onvolkomenheden en verbeterpunten zijn niet nieuw. Ze zijn de afgelopen jaren vaker door de inspectie onder de aandacht gebracht van de verantwoordelijk betrokken partijen. De eerder geconstateerde gebrekkige doorwerking, doorvertaling en borging komen hier ook weer naar voren. De visie op onderwijs is ok, de organisatie minder!

#### *2.2.2 De ondersteuning van het onderwijs*

In de documenten worden veel opmerkingen gemaakt over de kleine kwaliteit, de bureaucratische werking van accreditatie bij niveau 5 en 6 en de lange tijd die gepaard gaat met veranderingen in het onderwijs. Het Ministerie van Veiligheid en Justitie stelt jaarlijks het onderwijsaanbod vast met advies van de Politie Onderwijs Raad. Dit is een zeer bureaucratisch proces. Hierover zijn terecht door de PA eerder opmerkingen gemaakt. Wat opvalt is, kijkend naar de documenten in de tijd, dat deze thema's voortdurend terugkomen, waarbij er ook steeds geconstateerd wordt dat er feitelijk weinig tot geen voortgang in de oplossing van deze problemen zit.



De constatering is wel dat de PA in deze kwestie onvoldoende weerwoord heeft geboden. Terecht constateert de visitatiecommissie dan ook dat het CvB daar wellicht duidelijker grenzen had moeten stellen, ook richting departement.

Door de enorme aandacht voor de financiële aspecten is de urgentie voor het oplossen van alle andere problematieken teveel naar de achtergrond geschoven, zowel in bestuur als toezicht.

#### *Sturen op input, throughput en output*

Met betrekking tot input wordt in veel documenten aangegeven dat er geen filter zit op verzoeken die vanuit het ministerie komen. Daarnaast zijn er veel te veel onderzoeken en blijft er weinig aandacht over voor omzetting naar uitvoering.

Bij de interne bedrijfsvoering worden in alle rapportages veel opmerkingen gemaakt over de interne vertaling van personeelsbeleid. Het gaat dan o.a. om opmerkingen over beoordelingen, intern opleidingsbeleid en loopbaanperspectief. Op het gebied van de inrichting van de organisatie vallen de volgende aspecten op: de explosieve groei van de staf, het aantal lagen in de organisatie (minimaal vijf op dit moment), flexibilisering en verbreding van functies. Wat betreft middelen valt vooral de tevredenheid over de centrale huisvesting op. Die tevredenheid kent wel een prijs, want de omvang van het gebouwenbeheer, catering en opvangfunctie is opvallend toegenomen. Ook geven de stukken aan dat gebouwen niet altijd optimaal gebruikt worden. De stagnerende ontwikkeling van ICT (NOAS) belemmert de onderwijsondersteunende processen en de output sturing.

#### *Sturen op tevredenheid intern en extern*

Er worden verschillende klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd, met name onder studenten en medewerkers, maar niet bij de regiokorpsen. Opvallend is dat in bijna alle stukken wordt gemeld dat daar volstrekt onvoldoende uitwerking aan wordt gegeven. Het MTO van 2011 laat een verontrustend beeld zien op het terrein van interne veiligheid en vertrouwen (score op het onderwerp 'intimidatie door leidinggevenden of collega's' is ongeveer 20%). Het CvB organiseert vervolgens wel sessies om het MTO te bespreken, de zogenaamde 'College on Tour' bijeenkomsten, maar veel effect hebben die uiteindelijk niet. Vermeldenswaard in deze is dat het MTO 2013 vooralsnog op gezag van het CvB geen doorgang zal vinden.

#### *Sturen op vertrouwen/legitimiteit*

Sturen op vertrouwen gaat over sturen op professionaliteit en resultaat, de wijze van dienstverlening en acceptatie bij korpsen, studenten en medewerkers. Op al deze kenmerken van vertrouwen scoort de PA onvoldoende. Uitzondering hierop is de professionaliteit van de inhoud van het onderwijs, waar grosso modo sprake is van tevredenheid.

#### 2.2.4 *De relatie van de PA met de NP en de andere externe stakeholders*

Een belangrijke constatering uit de stukken is dat de oriëntatie en aansluiting op het politieveld onvoldoende is. De formele discussie over de positionering van de PA, onderbrenging bij de NP of ZBO, is verstorend geweest in de relatie tussen NP en PA. De belangrijkste andere stakeholders zijn: de Politie Onderwijs Raad, accreditatiecommissies, commissies in het kader van het evaluatiestel kwaliteitszorg (audits en visitaties), de RvT, de inspectie die toezicht houdt op het politieonderwijs (IVenJ), de Korpsleiding Nationale Politie en het departement Veiligheid en Justitie. Veel van de feedbackrapporten die deze instanties hebben geproduceerd, zijn kritisch van toon. Het beeld van het half volle of half lege glas komt naar boven. Vaak is er substantiële kritiek op de PA. Alhoewel er vanuit de PA altijd gereageerd wordt op de externe feedback, blijft heel vaak toch onduidelijk wat er nou feitelijk gebeurt met de aangedragen punten. De 'Business Case Onderwijs & Kennis en Onderzoek' bijvoorbeeld gaat in op de toekomstige organisatie van onderwijs binnen de politie. Een goed rapport, dat impliciet veel feedback geeft aan zowel het politieveld als de PA. Uit geen van de documenten blijkt dat deze actiepunten ook daadwerkelijk door de PA worden uitgevoerd. Ook de RvT en het Ministerie van Veiligheid en Justitie hebben er te weinig op toegezien dat deze adviezen ook daadwerkelijk werden uitgevoerd.

### 2.3 **Gesprekken**

De gevoerde gesprekken, zowel intern als extern, bevestigen in zeer grote mate het beeld dat uit de documenten naar voren komt met betrekking tot de relatieve sterke en zwakke punten van de PA. Uit alle gesprekken komt het accent op het gebrek aan stuurkracht naar voren. Veel plannen, veel analyses, weinig uitvoering. Tevens wordt opvallend duidelijk dat het vertrouwen in het sturend vermogen van het CvB naar de toekomst toe volledig is verdwenen. Alhoewel de OR de partij is geweest die de stekker eruit heeft getrokken, zijn ook alle andere geïnterviewden van mening dat er iets moet gebeuren. Veel gesprekspartners geven aan dat zij geprobeerd hebben op de een of andere manier te interveniëren, maar dat dit niet gelukt is. In de volgende twee paragrafen wordt nader ingegaan op de beelden die ter completering en validering gedestilleerd zijn uit de gesprekken met interne en externe stakeholders.

#### 2.3.1 *Interne stakeholders*

Er zijn met veel medewerkers van de PA gesprekken gevoerd en met sommigen van hen zelfs meermaals. Uit deze gesprekken komt het beeld naar voren van een organisatie waarin de mensen die er werken 'hun ding doen' en vaak met kunst en vliegwerk de zaak draaiende houden. Er is geen gemeenschappelijk doel en geen corporate gedachte. De organisatie en de mensen lijden hieronder en de prestaties ook. Het beeld is dat van een langzaam desintegrerende organisatie. De vraag die zich opdringt is: hoe heeft het zover kunnen komen?

Uit de gesprekken komen een aantal zaken naar voren die hebben bijgedragen aan de impasse waarin de PA zich op dit moment bevindt.

Ten eerste: het CvB is niet bij machte gebleken een visie neer te zetten - vertaald in een strategie en (meetbare) doelstellingen - die verbindend werkt en richting geeft. Met name het feit dat onvoldoende gevolg is gegeven aan al de in dossiers genoemde problemen, wordt het CvB aangerekend. Dit heeft tot gevolg gehad dat de organisatie is gaan zwalken. Intern heeft zich dat geuit in een teveel aan managementlagen en mede daardoor in een grote bureaucratie, in een niet functionele relatie tussen onderwijs en Onderzoek, Kennis en Ontwikkeling (OK&O) en in een sfeer van onveiligheid en wantrouwen binnen de organisatie. Extern heeft zich dat vertaald in mindere prestaties, onstandvastige relaties, gebrekkige dienstverlening en het missen van de aansluiting met de NP. Wel blijkt uit de managementletter van de accountant in 2012 dat er ten aanzien van de administratieve organisatie verbeteringen hebben plaatsgevonden.

Ten tweede: wat grote, nadelige consequenties heeft gekregen binnen de PA is de vergaande arbeidsdeling; niemand voelt zich nog verantwoordelijk voor het totaal. Daar zijn alle medewerkers die zijn geïnterviewd het over eens. Sterker nog, door de vergaande arbeidsdeling is de cultuur binnen de PA zo geworden dat niemand zich nog eigenaar voelt van een probleem. Aangezien er niet gestuurd wordt op accountability kan die situatie blijven voortbestaan. Deze situatie leidt tot onverschilligheid en onmacht binnen de organisatie: iedereen heeft er last van, maar niemand doet er wat aan of heeft het gevoel er iets aan te kunnen doen.

Ten derde: uit alle gevoerde gesprekken is gebleken dat het vertrouwen in het CvB binnen de PA volledig is verdwenen.

### 2.3.2 Externe stakeholders

Hoewel de externe stakeholders allemaal vanuit hun eigen perspectief naar de huidige situatie binnen de PA kijken, komt er uit de gevoerde gesprekken toch ook een gemeenschappelijk beeld bovendrijven. Dit beeld laat zich samenvatten in een aantal punten.

Ten eerste: hoewel bijna alle gesprekspartners aangeven dat het oude politiebestedel verre van ideaal was om een goed product te leveren, stellen ze ook bijna allemaal vast dat het huidige CvB er niet in geslaagd is te sturen op verbetering van de vele in de rapporten aangedragen interne en externe knelpunten. Zowel intern als extern is er veel gebeurd waar het CvB niet adequaat op gereageerd heeft, terwijl voldoende concrete signalen daartoe aanleiding gaven. Verder wordt in algemeenheid opgemerkt dat het CvB geen collegiaal team vormt.

Status Definitief

Titel 'Bouwen aan vertrouwen' rapportage adviesopdracht Raad van Toezicht Politieacademie

Blad 12/31

Ten tweede: wat betreft de positionering van onderwijs en OK&O geven de stakeholders aan dat de PA eerst en voor alles een onderwijsinstelling is. Onderzoek is onvoldoende getransformeerd naar kennis ten dienste van het onderwijs. OK&O is net als het onderwijs ondersteunend aan het vak en de resultaten van onderzoek dienen te worden vertaald naar onderwijs.

Volgens de stakeholders lukt deze verbinding tussen onderwijs en OK&O niet en dat hangt samen met de onduidelijkheid van opvatting daarover binnen het CvB. Het beeld van twee werelden die niet met elkaar maar naast elkaar functioneerden werd hierdoor versterkt. Dit vertaalt zich weer naar onduidelijkheid binnen de organisatie.

Ten derde: wat betreft de vertrouwenscrisis tussen CvB en OR geeft een aantal stakeholders expliciet aan dat het niet meer goed gaat komen met de mensen die nu in het CvB zitten. Het vertrouwen is te zeer geschaad.

### 3. Analyse

Zoals in hoofdstuk 2 aangegeven is de vraag naar hoe de PA uit de crisis komt leidend geweest bij het schrijven van voorliggende rapportage. Om uit de crisis te komen heeft de PA organisatiekracht en veranderkracht nodig.

Onder organisatiekracht wordt in dit kader verstaan: beschikt de organisatie over een adequate set van: missie, visie, strategie, doelstellingen en kernwaarden. Is er een organisatiestructuur die hieraan een bijdrage levert en is er sprake van een goed kwalitatief leiderschap/management.

Onder veranderkracht wordt in dit kader verstaan het vermogen om adequaat vorm te geven aan verbeteringen/vernieuwing. Is er voldoende veranderingsbereidheid, verandercompetenties en doorzettingskracht in de organisatie.

In dit hoofdstuk wordt geanalyseerd hoe het daarmee staat.

#### 3.1 Organisatiekracht

Uit de bevindingen is gebleken dat de top van de PA niet consequent en daadkrachtig reageert op alle spanningsvelden c.q. onduidelijkheden vanuit de externe omgeving. Sterker nog, de reactie van de top van de PA is vaak reactief, waardoor de PA niet alleen achter de feiten aanloopt, maar ook (onnodig) druk legt op de interne organisatie. Het gegeven dat de top ook nog eens zoveel mogelijk partijen tevreden wil stellen, maakt dat iedereen eisen kan stellen aan de PA. Die eisen worden onvoldoende gefilterd door de top en zijn vaak uiteenlopend van aard en soms ook tegenstrijdig aan elkaar, waardoor een effectieve reactie - door top en organisatie - bij voorbaat uitgesloten is. Een expliciete visie had de strategische top van de PA kunnen helpen om extern te filteren en intern de vertaalslag te maken naar beleid.

Beleid wordt onvoldoende vertaald in uitvoering en gaat daardoor een eigen leven leiden. Analyse op basis van de documenten en de gesprekken laat zien dat er bij de PA twee mechanismen gaan werken, namelijk:

- Verschuiving door de top van alle vragen die te maken hebben met de organisatiekant, inclusief de aspecten die betrekking hebben op onderwijs en financiën, naar de stafafdeling op concernniveau.
- De stafafdeling op concernniveau schrijft vervolgens beleidsnotities die, hetzij via de staf, hetzij via het CvB, aan het lijnmanagement worden overgedragen. Aangezien de stafafdeling op concernniveau zelf ook geen (beleids)kader heeft, komt ze met stukken die geen concrete handvatten bieden om het lijnmanagement op koers te houden en de implementatie houvast te geven.

Om deze situatie het hoofd te bieden ontstaan twee nieuwe mechanismen:

- De top bouwt een zogenaamde 'bureaucratische verdediging' op rondom alle staven die haar werk uit handen nemen.
- De lijn, mede door de ontstane onzekerheid en bureaucrativering, gaat zijn eigen tactiek toepassen.

Kortom, de standaardreactie op beleidsknelpunten binnen de PA uit zich in meer bureaucratie, die de eerder genoemde onduidelijkheden versterken en irritatie opwekken bij de lijnmanagers. Zoals verderop duidelijk wordt leidt deze irritatie uiteindelijk tot onverschilligheid en apathie. Het lijnmanagement mist de kracht om dit proces te doorbreken.

In algemene zin komt uit de documenten en gesprekken naar voren dat er vooral gestuurd wordt op financiën en 'beheersing van de vragen van de buitenwereld'. Zoals aangegeven in het tweede hoofdstuk is de sturing op ideeën, mensen en geld onvoldoende, evenals de sturing op input/output/throughput, op interne en externe klanttevredenheid en op vertrouwen.

De stijl van leiderschap is te typeren als afstandelijk. Medewerkers worden onvoldoende bevraagd en aangesproken op hun verantwoordelijkheden. Dit is te typeren als non-sturing. Verantwoordelijkheden worden op deze wijze onhelder gemaakt en er wordt te weinig aandacht besteed aan het afleggen van verantwoording. De consequentie van deze afstandelijke stijl van leidinggeven is dat het een schijnvrijheid creëert. Tevens ontstaan er meer onduidelijkheden en onzekerheden. De betekenis van medewerkers neemt af. Feitelijk leidt dat tot een 'onveilige' werkomgeving. Op een veilige, betekenisvolle werkomgeving wordt niet effectief gestuurd. De effecten daarvan zijn herkenbaar in cultuur en gedrag.

Daar waar een expliciete visie en kernwaarden ontbreken, is het onmogelijk om een corporate gedachte te ontwikkelen. Dit wordt binnen de PA nog extra versterkt door de sterke arbeidsspecialisatie, de verkokering die daardoor is ontstaan, de vijf managementlagen en de overstaffing.

Verder formuleren de afzonderlijke schooleenheden hun eigen vragen naar het politieveld, mede om 'eigen' opdrachten binnen te halen. Hierdoor is een competitieve cultuur gecreëerd.

Verder is er binnen de PA sprake van een 'wij-zij' cultuur: managers versus onderwijs uitvoerenden, lijn versus staf en blauw versus burgerpersoneel. Dat is op zich niet problematisch, maar vereist wel een stijl van leidinggeven die gericht is op binden en verbinden. Dit is niet gebeurd. Één van de gevolgen is, zoals de visitatiecommissie schrijft, "dat de leiding en haar medewerkers niet altijd open staan om met elkaar samen te werken en te communiceren, waardoor beide partijen elkaar regelmatig lijken te verrassen".

Één van de belangrijkste constatering is dat er binnen de PA geen maatgevende verbeteringen zijn. Uit veel gesprekken komt naar voren dat de meeste verbeterprojecten een zachte dood sterven óf verwateren óf blijven voortduren zonder resultaat. Ook projecten die met de reguliere bedrijfsvoering te maken hebben, zoals 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' en 'de docent z'n vak terug' blijven steken in een 'inspirerende' aftrap zonder follow-up. Inrichtingsplannen zijn te abstract en staan te ver af van de problemen. Echte oplossingsroutes worden niet zichtbaar. Structurele verbeteringen blijven uit. Zowel het concept ontwerpplan '*Politieacademie 2014*' als de '*Hoofdlijnennotitie (her)ontwerp en -inrichting PA (PA 2014)*' geven nauwelijks of geen aanvullende (aangescherpte) inzichten. In een dergelijke omgeving kan de organisatiekracht van de PA niet anders dan onvoldoende zijn. Er is te weinig eensgezindheid, daardoor verzwakt de organisatiekracht en versterkt afschuifgedrag.

### 3.2 Veranderkracht

De eerder geschetste situatie van de organisatiekracht van de PA en de wijze waarop zij met verbetervoorstellen omgaat, heeft effecten op het gedrag en de veranderbereidheid van alle medewerkers. Natuurlijk zitten daar verschillen tussen: medewerkers die geen geloof meer hebben in de leiding, medewerkers die met hun positiebehoud bezig zijn en medewerkers die überhaupt niet verandergericht c.q. veranderbereid zijn.

Voorwaarden die de veranderbereidheid bevorderen zijn:

- Duidelijkheid en zekerheid omtrent visie, richting, inrichting, verrichting en bovenal bijpassende sturing.
- Inspirerend leiderschap.
- Een veranderingsgerichte cultuur.
- Een veranderaanpak c.q. -strategie die passend is bij de organisatiesituatie (hoge/lage verandercapaciteit, groot/klein vertrouwen in management etc.).

Deze voorwaarden zijn niet aangetroffen binnen de PA en maken dat de veranderbereidheid laag is. Maar ook de verandercapaciteit, waar cultuur en leiderschap essentiële fundamenten van zijn, is als bijzonder laag te noemen. Veranderen kan alleen gebeuren in een 'veilige omgeving', waarbij managers - op alle niveaus - weten te verbinden en te inspireren. Het tegendeel lijkt waar binnen de PA. In bijlage 4 wordt schematisch een analyse weergegeven van de vertrouwenscrisis binnen de PA.

## 4. Conclusies

Eigenlijk is er maar één conclusie en die luidt: er is sprake van een niet meer oplosbare vertrouwenscrisis binnen de PA. Deze vertrouwenscrisis wordt in grote mate bepaald door het ontbreken van sturend vermogen van de leiding van de PA in het algemeen en van het CvB in het bijzonder.

De volgende oorzaken liggen hieraan ten grondslag.

1. Het CvB is onvoldoende alert geweest op de kritische punten van alle feedbackrapportages. De RvT en het Ministerie van Veiligheid en Justitie zijn onvoldoende effectief geweest in hun reactie op de tekortkomingen zoals genoemd in diverse rapportages. Het begin van de vertrouwenscrisis binnen de organisatie is laat onderkend. Constructieve signalen met betrekking tot de ernst van de situatie van binnen en buiten de organisatie van de PA zijn onvoldoende opgepakt.
2. Onvoldoende sturing op tevredenheid van korpsen, studenten en medewerkers. De PA is meer gericht op het tevredenstellen van het gezag dan op het tevredenstellen van de klant en de medewerker. Haar legitimiteit komt daarmee in gevaar.
3. Op strategisch niveau is de discussie tussen NP en PA teveel gedomineerd door verschil in opvatting over de ZBO-status. Daarmee is onvoldoende de focus gekomen op afstemming van de PA organisatie-inrichting op de ontwikkelingen binnen de NP. Dit heeft geleid tot veel interne onrust en onzekerheid. Ook heeft het streven naar zelfstandigheid in de discussie met de NP geleid tot interne en externe isolatie van het CvB.
4. Er is onvoldoende relatie/commitment en overleg tussen NP en PA, vooral op strategisch niveau. Verder kan worden gesteld dat invloed van de NP op de PA onvoldoende formeel is verankerd.
5. Onvoldoende concretisering van beleid, te weinig richtinggevend. Het ontbreekt aan meetbare doelstellingen. De PDCA-cyclus wordt niet scherp uitgevoerd.
6. Er is een groot gebrek aan managementkracht om een veelheid aan (kleine) problemen op te lossen. Dit betreft met name problemen gelegen in de bedrijfsvoering en de "kleine kwaliteit". De cumulatie van deze problemen leidt tot een gevoel van machteloosheid bij medewerkers en een gebrek aan vertrouwen in stuurkracht van leiding.
7. Er is een grote mate van onduidelijkheid in de verdeling van verantwoordelijkheden tussen functies en managementlagen.



## 5. Adviezen

In de opdracht is gevraagd een advies uit te brengen over de huidige veranderstrategie Politieacademie 2014 en de te varen koers én oplossingsrichtingen aan te dragen voor de lopende dossiers die stagneren. De constatering dat er een fundamentele vertrouwenscrisis is binnen de PA heeft geleid tot een andere inkleuring van de adviesopdracht. De belangrijkste vraag is geworden: hoe komt de PA uit de vertrouwenscrisis?

### 5.1 Eerste advies

Stel een nieuw CvB aan waarin de kwalificaties "Politie" en "Onderwijs" markant zijn ondergebracht.

#### *Toelichting*

De vertrouwenscrisis is een onomkeerbaar proces geworden en derhalve is nieuwe bemensing van het CvB een direct vereiste, als belangrijkste voorwaarde voor het proces van herstel, verbeteren en vernieuwen. Concreet betekent dit de aanstelling van een nieuw CvB van twee of drie leden met een accent op de kwalificaties Politie en Onderwijs(organisatie).

De conclusie is dat het CvB als zodanig haar gezag in de aansturing in deze tijd niet langer kan effectueren en dat derhalve beide leden van het CvB zouden moeten worden vervangen als lid van het College.

Herstel van geloofwaardigheid van en commitment aan het CvB pleiten in grote mate voor een directe en definitieve, kwalitatieve invulling van de voorzittersfunctie van het CvB. Juist op dit moment is commitment van alle partijen en de mogelijkheid zich te identificeren met het boegbeeld van de PA van wezenlijk belang. Een en ander maakt dat de voorzitter 'blauw' moet zijn. Het gaat hier dus om een gezaghebbende politiemans of -vrouw met affiniteit voor onderwijs.

Tijdelijke invulling op interim-basis zal leiden tot onvoldoende commitment, onvoldoende duidelijkheid en onvoldoende stabiliteit.

Het nieuw aangestelde CvB zal direct zelf de verantwoordelijk moeten nemen voor alle acties die betrekking hebben op herstellen, verbeteren en vernieuwen.

## 5.2 Tweede advies

Creëer rust rondom de PA.

### *Toelichting*

In verband met de noodzakelijk organisatorische rust en uitgaande van het feit dat de financiële kaders tot 2015 bepaald zijn, is het verstandig de komende twee jaar alleen te rapporteren over de financiën en de ontwikkelingen in het kader van herstellen, verbeteren en vernieuwen. Dit betekent dat er geen nadere externe onderzoeken meer komen of opdrachten om de situatie nader in kaart te brengen. Er liggen genoeg rapporten met ieder op zich goede aanbevelingen. De focus dient komende tijd vooral te liggen op *de uitvoering* van al die aanbevelingen. De PA heeft gedurende deze uitvoering recht op rust en door het realiseren van een constructieve relatie met de belangrijkste opdrachtgever, de NP, zit er al voldoende druk op de verbeterdynamiek de komende jaren.

## 5.3 Derde advies

Haal de vrijblijvendheid uit de relatie PA en NP.

### *Toelichting*

Indien naar aanleiding van het rapport Wallage wordt gekozen voor het in stand houden van de PA als ZBO verdient het aanbeveling, in het kader van de focus van de PA op de NP, om de financiering van de PA via de NP te laten verlopen in de vorm van een doeluitkering, dit in samenwerking met gedwongen winkelnering en inkoop van externe opleidingen via de PA. De focus van de PA komt hiermee op het verkrijgen van legitimiteit bij haar belangrijkste primaire stakeholder en de belangrijkste stakeholder creëert hiermee doelmatigheidsdruk op de PA. De NP krijgt hiermee directe invloed op de omvang, kwaliteit en prijs van de opleidingen en krijgt belang bij het realiseren van een excellente onderwijsorganisatie. Hierdoor ontstaat over en weer de bereidheid om ervoor te zorgen dat de beste mensen voor de klas staan. Wel dient op enigerlei wijze de onafhankelijkheid van onderwijs en onderzoek te worden gegarandeerd. Mocht er desondanks worden gekozen om de financiering van PA onderwijs gedeeltelijk of geheel in handen te laten van het departement, dan zal er structureel overleg gevoerd moeten worden over de afstemming van vraag en aanbod op strategisch niveau tussen het Ministerie van Veiligheid en Justitie, de top van de NP en het CvB van de PA. Beide modellen zullen invloed hebben op de positie van de RvT en/of het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Verder verdient het aanbeveling dat de voorzitter van het CvB deelneemt aan het strategisch overleg binnen de NP (conform stafdirecteuren NP). Organiseer hetzelfde op tactisch en operationeel niveau. Er dient een stevige verbinding te zijn met de verwante beleidsthema's van de NP (bijvoorbeeld HRM).

#### 5.4 Vierde advies

Organiseer een hoogwaardig en gestructureerd verandertraject.

##### *Toelichting*

Leg de verantwoordelijkheid voor het gehele verandertraject bij het nieuwe CvB. Het CvB is derhalve stuurgroep van de verandering. De gekozen veranderstrategie zal wel meer een ontwerpstrategie moeten zijn (zie ook opvatting OR) waarvan de hoofdlijnen in samenspraak met de top van de NP bepaald worden en vervolgens als vertrekpunt voor inrichting dienen. Het verandertraject kent drie onderscheiden fasen, te weten herstellen, verbeteren en vernieuwen (zie bijlage 5). Elk van deze fasen kent een gelijk moment van start maar met een andere tijdshorizon.

De drie fasen zijn:

- Herstellen (3-6 maanden).
- Verbeteren (6-12 maanden).
- Vernieuwen (2-4 jaar).

Voor de oplossing van de vertrouwenscrisis zijn alle drie te onderscheiden fasen van belang.

##### ***Fase 1 - Herstellen van focus, leiding en uitvoering***

Voor herstel zijn onder andere de volgende zaken van belang:

1. Terugkeer van rust.
2. Vaststellen en nakomen van geschreven en ongeschreven regels.
3. Een oplossingsgerichte houding (zie ook advies met betrekking tot governance).
4. Gestructureerde aandacht van leiding voor primair proces/aandacht voor het werk van de medewerker (wat doe je, waarom, hoe, hoe kan ik je helpen).

##### ***Fase 2 - Verbeteren***

Verbeteren gaat over alles wat er al gedaan had moeten worden naar aanleiding van alle kritische rapporten en verbetervoorstellen die er liggen van de afgelopen twee jaar.

Zaken die in ieder geval opgepakt moeten worden zijn:

1. De kleine kwaliteit.
2. De Businesscase.
3. Gefaseerde verkleining van de bestuurlijke en operationele staf.
4. Concreet maken van de gewenste kernwaarden.
5. Zicht krijgen op de benodigde leiderschapsstijl en toetsing aan de huidige competenties van leiding.

6. Verbeteren van de governancestructuur door:
  - a. Het terugbrengen van het aantal lagen in de organisatie van vijf naar drie, te weten een strategische laag (CvB), een tactische laag en een operationeel leidinggevende laag.
  - b. Beschrijf/markeer de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zodanig dat primaire taken centraal staan.
7. Terugdringen van de grote differentiatie (minder vergaande arbeidsdeling) en vergroting van de uitwisselbaarheid van medewerkers tussen opleidingen.
8. Herpositioneer OK&O.

OK&O ondersteunt primair het vak. OK&O ondersteunt op deze wijze indirect het onderwijs. Het scharnierpunt voor OK&O is het punt waar onderwijs en het vak bij elkaar komen. Dit punt is het expertise platform van de vakinhoudelijke gebieden. Onderbrenging van OK&O in structuur kan derhalve bij NP, bij PA of in een zelfstandige stichtingsvorm of onderdeel van een andere organisatie.

Het advies gezien deze overwegingen is om:

  - a. OK&O binnen de organisatie van de PA te verankeren.
  - b. Onderzoek (de lectoraten) direct aansluiting te laten zoeken bij de belangrijke vakinhoudelijke opleidingen (recherchekunde, milieu en verkeer, handhaving en openbare orde) en daar gedeconcentreerd uitvoering aan te geven.
  - c. OK&O wordt gepositioneerd op het tweede niveau van de PA, dit om onevenwichtige focus op onderzoek te voorkomen.
9. Vooruitlopend op de derde fase van vernieuwing en ongeacht de uitkomst van de commissie Wallage dient de uitbesteding van de bedrijfsvoeringstaken van de PA naar de NP geheel of gedeeltelijk te worden geëffectueerd.

De verantwoordelijkheid voor deze onderbrenging ligt, gezien de afspraken, bij zowel PA als NP. Het betreft bij benadering zo'n 200 mensen en functies.

Voorkom dat deze groep medewerkers te maken krijgt met twee personele reorganisaties in korte tijd. Het maken van een ontwerpplan voor aansluiting bij de personele reorganisatie van de NP hoeft geen vertraging op te leveren voor de NP.
10. Richt voor het verbeteren van de organisatie op lang bestaande onderwerpen een sterke projectorganisatie in onder interne aansturing van het hoofd bedrijfsvoering die daartoe wordt bijgestaan door een extern veranderkundige. Het hoofd bedrijfsvoering rapporteert rechtstreeks aan of neemt tijdelijk (gedurende de periode van verbetering) deel aan het CvB. Als extra aandachtspunt geldt een strakke sturing op de PDCA-cyclus.
11. Voor zover de reorganisatie van de PA niet of niet geheel plaatsvindt binnen het kader van de reorganisatie van de NP zal rekening moeten worden gehouden met extra frictiekosten gezien de gefaseerde uitvoering van de reorganisatie.

### ***Fase 3 - Vernieuwen***

Er wordt onderscheid gemaakt in twee vormen van vernieuwen:

1. Aanpassen aan het veranderde beleid, de strategie en structuur van de NP, aangezien de NP de grootste behoeftebepaler is.

Dit kan grote gevolgen hebben voor o.a. structuur, functieprofielen, competentieprofielen en daarmee de inhoud van opleidingen. De discussie hierover zal op de drie niveaus, strategisch, tactisch en operationeel, gevoerd dienen te worden.

De directeurs van de functioneel georganiseerde scholen dienen te participeren in relevante netwerken van de beroepspraktijk.

Voor de uitwerking van deze vernieuwing is een ontwerpstrategie passender dan een ontwikkelstrategie. Formulering van de uitgangspunten kan zoals eerder gezegd op korte termijn, de uitwerking mag maximaal twee jaar in beslag nemen.

Vanuit alle betrokken partijen bestaat de wens om het politieonderwijs meer uniform en daarmee generieker te maken.

Wat betreft IBT is het wenselijk dat deze op termijn bij de PA komt en deel gaat uitmaken van het totale opleidingspakket dat decentraal kan worden aangeboden.

2. De vernieuwing ten behoeve van de inhoud en vorm van het onderwijs.

Het gaat hierbij over de didactische vernieuwing, die te maken heeft met ontwikkelingen in effectiviteit en efficiency van leren.

Deze vorm van vernieuwing heeft momenteel binnen de PA geen prioriteit omdat geconstateerd wordt dat de PA zich in dit opzicht de laatste jaren goed ontwikkeld heeft. Ook de positionering van het politieonderwijs ten opzichte van regulier onderwijs en het onderwijs voor de veiligheidssector valt hieronder te vatten.

Status Definitief

Titel 'Bouwen aan vertrouwen' rapportage adviesopdracht Raad van Toezicht Politieacademie

Blad 22/31

## **Bijlage 1 Opdracht extern adviseur Raad van Toezicht Politieacademie**

• Raad van Toezicht

Adres

Postadres

Behandeld door M. Meijerink  
Telefoon  
Fax  
PIN-mail

Datum 9 januari 2013  
Blad 1 van 6  
Bijlage(n) 1 : context opdracht



**Opdracht extern adviseur  
Raad van Toezicht  
Politieacademie**

- Naar aanleiding van het overleg van (een delegatie van) de Raad van Toezicht met de Kwartiermaker Nationale Politie en met de Minister van Veiligheid en Justitie op 19 december 2012, heeft de Raad van Toezicht op dezelfde dag in vergadering besloten tot verlening van een opdracht aan een extern adviseur op het takenpakket van het College van Bestuur van de Politieacademie in de komende periode. Vervolgens heeft de Raad van Toezicht de opdracht geformuleerd. Na consultatie van diverse betrokkenen, waaronder de Ondernemingsraad van de Politieacademie, heeft de Raad op 9 januari de onderstaande opdracht vastgesteld.

De Raad van Toezicht vraagt de adviseur om binnen een periode van 4 tot maximaal 6 weken en vóór 15 maart 2013:

- advies uit te brengen over de huidige veranderstrategie PA 2014 (reorganisatie Politieacademie) en de te varen koers;
- oplossingsrichtingen aan te dragen voor de lopende dossiers die stagneren (brief Ondernemingsraad aan de Raad van Toezicht d.d. 6 december 2012).

In het advies dienen ten minste de volgende aspecten aan de orde te komen:

- de gekozen ontwikkelstrategie "Politieacademie 2014" en de beschrijving van de taakorganisatie en de werkwijze van de Politieacademie in het ontwerp- en inrichtingsplan "Politieacademie 2014" op de genoemde doelstellingen (mede gezien de opvatting van de Ondernemingsraad dat ontwerp en inrichting stopgezet moeten worden);
- de vormgeving van de samenwerking (verbinding) tussen de Politieacademie en het Korps ten behoeve van de kwaliteit van het Politieonderwijs en van een effectieve bedrijfsvoering, alsmede de borging daarvan;
- de bemensing van het College van Bestuur op korte en langere termijn richting het (her)ontwerp van de Politieacademie;
- de veranderbereidheid en -competentie van leidinggevenden, medewerkers en medezeggenschap tot het in gang zetten van een verandertraject, gericht op het leveren van kwalitatief goed onderwijs, op een stevige kennispositie en op goed onderzoek in een context van afnemende financiële middelen (en binnen een veilige werkomgeving);

- Bestuurs- & Concernstaf

Onderwerp Opdracht extern adviseur  
Datum 9 januari 2013  
Blad 2 van 6



- – de noodzakelijke randvoorwaarden voor de transitie van de huidige naar de toekomstige organisatie van de Politieacademie en voor de borging van het proces en de tijdlijn van de overgang van onderdelen van de Politieacademie naar de Nationale Politie;
- de cruciale dossiers die als eerste moeten worden aangepakt - zowel inhoudelijk als in financiële zin;
- de aanpak van klachten als genoemd door de Ondernemingsraad bij brief aan de Raad van Toezicht d.d. 6 december 2012.

De adviseur neemt hierbij kennis van ten minste het rapport van de Inspectie Veiligheid en Justitie "*De Staat van het Politieonderwijs ..*", het binnenkort te verschijnen Inspectierapport herhalingsonderzoek Rotterdam, het INK-auditrapport 2011 en INK-visitatierapport 2012, het medewerkersonderzoek 2011, de businesscase Onderwijs, Kennis en Onderzoek, de begrotingsstukken 2012 en 2013, het ontwerpplan PA 2014 en het inrichtingsplan PA 2014 in wording, het visiepamflet OR, het inrichtings- en het realisatieplan nationale politie en het door de Minister gevraagde onafhankelijk advies op de ontwikkelde modellen om de Politieacademie beheersmatig in het nationale politiebestedel onder te brengen.

Over het conceptadvies hoort de adviseur ten minste het College van Bestuur van de Politieacademie, de Ondernemingsraad van de Politieacademie, de Minister van Veiligheid en Justitie en de Korpsleiding Nationale Politie.

Namens de Raad van Toezicht,

R.J.G. Bandell  
Voorzitter



- Bestuurs- & Concernstaf

Onderwerp Opdracht extern adviseur  
Datum 9 januari 2013  
Blad 3 van 6



- **Bijlage**      **Context opdracht**

### *Politieacademie en Nationale politie*

Begin 2011 heeft de Minister van V&J aangegeven dat hij begint met de vorming van de Nationale Politie, waarna hij beziet hoe de positie van de Politieacademie in het bestel vormt krijgt. De wijziging op de Wet op de politieonderwijs wordt verwacht in 2015. De Politieacademie (PA) is daarmee niet opgenomen in de plannen van de nationale politie en het NP-reorganisatiegebied omvat in eerste instantie niet de PA-medewerkers.

In juni 2011 heeft de minister een besluit genomen op de beheersmatige inbedding van de Politieacademie. Deze luidt (Nota van Wijziging 23 juni 2011): "...de Politieacademie gaat beheersmatig op in de Nationale Politie... De onafhankelijke kwaliteit van het politieonderwijs ... zal worden gewaarborgd door een aparte rechtspersoon Politieacademie . ... De lopende toezegging om de Politieacademie ... af te stemmen op de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen zal worden betrokken bij de uitvoering van de beleidsvoornemens met betrekking tot de Politieacademie." Inmiddels is besloten dat de taak van Werving en selectie van de Politieacademie overgaat naar de nationale politieorganisatie, en dat de ondersteunende bedrijfsvoeringstaken overgaan naar het Politiediensten centrum van de nationale politie.

In december 2012 zijn de heer J. Wallage en mevrouw G. Kervezee gevraagd een *second opinion* te geven op de ontwikkelde modellen om de Politieacademie in het nationale politiebestedel onder te brengen met daarbij als uitgangspunten: onafhankelijkheid van onderwijs, kennis en onderzoek, maatschappelijke erkenning, aansluiting bij het reguliere onderwijs, maximale beheersmatige synergie tussen nationale politie en Politieacademie, en effectief en efficiënt beheer.

### *Kwaliteit van het politieonderwijs*

Eén keer in de 4 jaar brengt de Inspectie Veiligheid en Justitie het rapport "...De Staat van het Politieonderwijs..." uit. In dit rapport geeft de Inspectie een breed, onafhankelijk totaalbeeld van de kwaliteit van het politieonderwijs. Dat rapport is op 5 juli 2012 gepubliceerd. Toen heeft de Minister het Inspectierapport aan de Kamer aangeboden, met een brief waarin hij aangeeft wat de belangrijke punten zijn - zie <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken> voor de tekst van aanbestedingsbrief aan de Tweede Kamer.

De Inspectie beoordeelt het onderwijs als "voldoende". Dit totaaloordeel van de Inspectie is tot stand gekomen op basis van de scores op de afzonderlijke kwaliteitsaspecten. Hierbij is op sommige onderdelen de kwaliteit in orde, op andere punten moet de Politieacademie nog aanzienlijke vooruitgang boeken om tot een goed resultaat te komen. Het Inspectierapport bevat ook de uitkomsten van het onderzoek naar de maatregelen naar aanleiding van het Inspectierapport over de examens (2010). De conclusie van de Inspectie op dit punt is nu positief: de examens zijn nu "valide", de dekkendheid is in orde en de examinering vindt op een zorgvuldige en onafhankelijke wijze plaats. Alleen besteden de studenten nog "...minder tijd aan de opleiding dan bedoeld is", aldus de Inspectie, en spreken docenten de leeropdrachten nog onvoldoende door met de studenten.

De Inspectie vindt ook dat de Politieacademie "hard aan de slag" is gegaan met het aanpakken van een aantal andere (eerdere) verbeterpunten. Voorbeelden daarvan zijn de verkorting van de opleiding allround van 4 naar 3 jaar, de invoering van kennistoetsen, de verplichte leeropdrachten en de leerlijn vanuit het MBO naar het Politieonderwijs. De Inspectie

- beoordeelt het initiële en het postinitiële onderwijs als "voldoende". De Politieacademie moet de volgende punten snel op gaan pakken, aldus de Minister, ook al omdat de Inspectie dan

- Bestuurs- & Concernstaf

Onderwerp Opdracht extern adviseur

Datum 9 januari 2013

Blad 4 van 6



• Politieacademie

- wel de Politieonderwijsraad daar eerder op wezen:
    - verbetering van de begeleiding van studenten tijdens het onderwijs in de korpsen (het korps);
    - ondertekening van de onderwijsovereenkomst tussen Politieacademie - Korpsen (het korps);
    - het opnieuw activeren van het Student Volg Systeem (SVS), dat informatie oplevert over de studievoortgang, de studie-uitval en het rendement;
    - veelvoorkomende klachten verminderen.
- Inmiddels zijn de 26 onderwijsovereenkomsten ondertekend en is SVS weer operationeel.

Wat betreft de verbetering van het onderwijs in de Korpsen zegt de Minister dat de vorming van de NP (met 1 Korps in plaats van 26) perspectief biedt: dat vereenvoudigt de samenwerking tussen de Politieacademie en de politie. De Minister heeft met de Politieacademie afgesproken dat zij de knelpunten uit het rapport voortvarend oppakt.

De Politieacademie heeft een verbeterplan opgesteld naar aanleiding van het rapport en de verzoeken van de Minister. Het departement heeft de Politieacademie gecompliceerd met dit verbeterplan; de voortgang wordt elke maand besproken met het departement. In het verbeterplan zitten ook de verbeterpunten uit de INK-visitatie 2012. De OR is daarbij van mening dat het plan eenvoudiger vormgegeven moet worden, omdat het nu nog teveel een 'managementverhaal' is.

De INK-visitatiecommissie kwam met kritische punten en oordeelt dat de basis van de uitvoering niet op orde is en de academie hier "echt een probleem heeft". De commissie hoorde veel klachten over ondermeer uitval van lessen en examens, het niet functioneren van het onderwijs administratiesysteem, het doorschuiven van problemen en planningsproblematiek. De inrichting en het verrichten van de organisatie van het onderwijs beoordeelt de commissie dan ook als 'niet goed genoeg'. Ook constateert de commissie een sterke sturing vanuit de bureaucratie en regelgeving, een versnippering van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en een te veel aan managementlagen binnen de Politieacademie. Ideeën worden door de bureaucratie vermalen, en lopen weg. De Politieacademie heeft sinds de laatste audit op dit gebied te weinig voortgang geboekt in de aanpak van de voorliggende problematiek. Docenten zijn over het algemeen te zwaar belast. Dit geldt ook voor veel andere medewerkers, geeft de OR aan.

### ***Beperkte financiële mogelijkheden***

Naar de toekomst toe heeft de Politieacademie - net als andere overheidsorganisaties - te maken met een dalend budget door de taakstellingen. In samenhang met kwaliteit van het politieonderwijs en de inbedding in het nationale politiebesteding dient de Politieacademie haar bedrijfsvoering flink aan te pakken om de komende jaren uit te komen met de bekostiging.

Sinds juli 2012 heeft de Politieacademie elke maand gerapporteerd aan het departement over het resultaat van de ombuigingen in de 2<sup>e</sup> helft van 2012. Zoals het er nu naar uitziet zal de Politieacademie eind 2012 uitkomen op minus € 4 miljoen - op een begroting van tegen de € 200 miljoen. De extra, onvoorziene, kosten van de instroompijk bedroegen in 2012 alleen al een kleine € 5 miljoen euro. De Minister heeft, bij monde van de directeur Politie, het College van Bestuur van de Politieacademie op 7 december 2012 complimenten gegeven voor deze ombuiging in 2012 en heeft erop gewezen dat deze aanpak voortgezet dient te worden in 2013.

- Hieronder een meer uitvoerige weergave van de financiële ontwikkelingen van de afgelopen jaren.

- Bestuurs- & Concernstaf

Onderwerp Opdracht extern adviseur  
 Datum 9 januari 2013  
 Blad 6 van 6



- *voor korte tijd een hoogwaardig strategisch adviseur met groot gezag binnen de politiewereld aan te stellen. De conceptopdracht voor deze adviseur wordt de komende dagen opgesteld en zal daarop worden voorgelegd aan de Korpsleiding Nationale Politie, de Minister van V&J, het College van Bestuur en uiteraard de OR van de Politieacademie. Gehoord deze partijen zal de Raad van Toezicht de opdracht vaststellen. Op basis van het advies van deze adviseur en de verder verkregen inzichten zal de Raad van Toezicht een besluit nemen over de al dan niet tijdelijke versterking van het College van Bestuur van de Politieacademie en de aard van die versterking."*

### **Samenstelling College van Bestuur**

In november 2012 heeft de plaatsvervangend voorzitter van het College van Bestuur aangegeven dat zij haar functie beëindigt per 1 februari 2013. Conform art 6 van de Wet op het LSOP en het politieonderwijs bestaat het college van bestuur uit drie leden, onder wie de voorzitter. Zolang in een vacature van het college van bestuur niet is voorzien, vormen de overblijvende leden het college, met de bevoegdheid van het voltallige college, met dien verstande dat rechtsgeldige besluiten slechts kunnen worden genomen door ten minste twee leden.

In de regeling is vastgesteld dat bij de samenstelling van het college van bestuur ervoor wordt zorg gedragen dat ten minste één lid ambtenaar is als bedoeld in artikel 3, eerste lid, onderdeel a, van de Politiewet 1993, en dat onderwijskundige expertise wordt gewaarborgd.

### **"Politieacademie 2014"**

De verander(en)de context van de Politieacademie vraagt om een heroriëntatie op de wijze waarop wij kennis en onderwijs bieden, de wijze waarop we kennis de organisatie binnenhalen en borgen, hoe we aansluiting houden bij het vak en het vakmanschap en tegelijkertijd kunnen blijven innoveren en ontwikkelen.

Tot nu toe is voor het herontwerp van de Politieacademie een route van planning, ontwerp, inrichting en realisatie gekozen, conform de werkwijze bij de vorming van de nationale politie. De inhoud van het herontwerp is gestart vanuit het ontwikkelprincipe. In de periode juli – november 2012 is gewerkt aan de voorbereiding en invulling van het ontwerp Politieacademie 2014. Naast het vergaren van basisinformatie waarmee we het gesprek ingaan zijn, schetsten we in deze fase van het traject het toekomstbeeld van de Politieacademie en een globaal organisatieontwerp en sturingsprincipes.

De periode van inrichten was gepland voor de periode oktober 2012 – februari 2013. In de inrichtingsfase was het de bedoeling om een meer gedetailleerde beschrijving te geven van ondermeer de gewenste positionering, inrichting en opbouw, sturing, organisatiestructuur en wijze van organiseren van medewerkerparticipatie en medezeggenschap. Daarna was het de bedoeling om in de periode tot inwerkingtreding van de nieuwe wet, op de functies van de Politieacademie, een realisatieplan te schrijven met daarin een concrete uitwerking van de activiteiten en een tijdplanning.

De strategisch adviseur wordt nadrukkelijk om advies over bovengenoemde aanpak van de veranderstrategie PA 2014 gevraagd.

- Bestuurs- & Concernstaf

Onderwerp Opdracht extern adviseur  
 Datum 9 januari 2013  
 Blad 5 van 6



- *De jaren 2009 - 2011*

De Politieacademie sloot 2009, 2010 en 2011 af met een positief resultaat. In de periode 2009 - 2011 heeft de academie de opdracht van het Rijk uitgevoerd om de personele bezetting terug te brengen: van 1800 FTE (eind 2009) tot een kleine 1600 FTE (eind 2011). Verder heeft het Ministerie in 2010 en 2011 het eigen vermogen Politieacademie afgeroomd met € 60 miljoen (Rijksbreed beleid).

*2012 - 1<sup>e</sup> helft: tegenvallers*

In de loop van 2012 kreeg de Politieacademie te maken met een paar financiële tegenvallers. Ten eerste moest de academie haar opleidingscapaciteit, aan personeel en huisvesting, fors uitbreiden om de piekinstroom aan aspiranten van eind 2011 / begin 2012 op te vangen. Dat bracht een kleine € 5 miljoen aan extra kosten met zich mee. Kosten die de Politieacademie niet kon voorzien, toen ze de begroting 2012 indiende bij de Minister. Deze piekinstroom van eind 2011 en begin 2012 was het gevolg van de opdracht die de Minister eind 2011 aan Korpsen en de Politieacademie gaf om de afgesproken instroomaantallen 2011 alsnog te halen, zodat de Minister zich kon houden aan zijn beloftes aan de Tweede Kamer. De Politieacademie heeft die extra opdracht met succes uitgevoerd, maar niet zonder de nodige moeite (in geld, maar ook inzet van de betrokken docenten). Een andere tegenvaller was het wegvallen van inkomsten (circa € 1,5 miljoen) van de training nieuwe dienstpistool. Ten derde is het departement in 2012 gestopt met het bekostigen van wervingscampagnes voor de Politie (ca. € 3 miljoen) die de Politieacademie verzorgt.

*2012 - 2<sup>e</sup> helft: ombuigingen*

Deze tegenvallers in 2012 waren voor de Politieacademie aanleiding om te starten met ombuigingen, in overleg met het departement. De ombuigingsmaatregelen zijn: een (selectieve) vacaturestop, minder externe inhuur van personeel, geen externe inhuur huisvesting, geen onderzoeken door externe bureaus, verdere reductie op investeringen en reductie intern innovatiebudget. Doel van de ombuigingen is dan ook een meerjarig betaalbare Politieacademie. De budgettaire kaders van het departement worden vanaf 2013 snel krappere; bedroeg de Rijksbijdrage aan de Politieacademie in 2011 nog circa € 149 miljoen, in 2015 daalt deze tot circa € 112 miljoen.

***Vertrouwen Ondernemingsraad***

De Ondernemingsraad van de Politieacademie heeft op 6 december 2012 het vertrouwen opgezegd in het College van Bestuur. Directe aanleiding daarvoor is dat de OR er geen vertrouwen meer in heeft dat het CvB de komende tijd de Politieacademie verder kan leiden naar een nieuwe academie. De directe aanleiding is de totstandkoming van het Ontwerpplan PA2014, zowel procesmatig als inhoudelijk. Ook is er een gebrek aan sturing op een aantal andere dossiers. De gekozen ontwikkelbenadering, de strategie, visie, koers en kaders zijn nog altijd niet helder" - aldus de Ondernemingsraad in een intranetbericht op 13 december 2012. De voorzitter OR geeft aan dat in de loop van het jaar veelvuldig overleg is geweest met het CvB. "Vaste gesprekspunten waren daarbij onder meer de PA 2014 (welke toekomst gaat de PA tegemoet na de reorganisatie) en enkele hardnekkige dossiers (o.a. het INK auditrapport, het medewerkerstevredenheidsonderzoek en NOAS). Daarnaast pleit de Ondernemingsraad voor aansluiting van de Politieacademie bij de Nationale Politie in het belang van alle medewerkers."

Het College van Bestuur heeft de ondernemingsraad uitgenodigd op zo kort mogelijke termijn met elkaar in gesprek te gaan om een oplossing voor de ontstane situatie te creëren. In aansluiting daarop heeft de voorzitter van de Raad van Toezicht op 20 december 2012 het volgende bericht: "Gezien de cumulatie van onderwerpen en de daaruit voortvloeiende

- *actuele situatie bij de Politieacademie heeft de Raad van Toezicht, in overeenstemming met de Korpsleiding Nationale Politie, het College van Bestuur en de Minister van V&J, besloten*

## Bijlage 2 Geraadpleegde documenten

- Politieacademie 2014 Ontwerp/korte versie met tijdlijn en toelichting op planvorming - 29 oktober/21 november 2012
- Werkplan Leren door verbeteren - november 2012
- Reactie KNP en PA op VenJ voorstellen tot "beheersmatige inbedding" PA in NP - 23 mei 2012
- Brief Kwartiermaker Nationale Politie aan College van Bestuur Politieacademie inzake 'leiding geven aan goed politiewerk' - 19 april 2012
- Brief Kwartiermaker Nationale Politie aan College van Bestuur Politieacademie inzake 'onderzoeksarrangement NP 2012-2014 - 19 april 2012
- Voorbereiding bestuurlijk overleg 25 oktober 2011 Nationale Politie (NP) & de Politieacademie (PA) - 20 oktober 2011
- Opdracht: invulling opleidingen (operationeel) leiderschap Nationale Politie - 6 juli 2012
- Position paper "NP & PA" (positionering van de Politieacademie binnen de Nationale Politie) - 2 april 2011
- Info situatie PA-locatie Rotterdam - 15 januari 2013
- Brief Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aan Tweede Kamer betreffende Evaluatie politieonderwijs en Koersen naar 2011 - 18 september 2007
- Inleiding thema-deel Onderwijs RvT - juli 2012
- Pamflet 'Bijdragen aan Blauw Vakmanschap'
- Visie op Politieonderwijs
- Managementletter 2012 Deloitte Accountants - 5 november 2012
- Fact sheet Politieacademie n.a.v. berichtgeving en OR-brief - 13 december 2012
- Reactie OR op het Visitatierapport en het bericht van het CvB erover op Intranet - 1 november 2012
- Rapportage PA in het kader van visitatie INK - 13 september 2012
- Opdracht tot inrichting Politieacademie 2014
- Evaluatie reorganisatie Politieacademie door Kwaliteitsbureau Politie - oktober 2010
- Plan van aanpak Programma Politieacademie 2014 - 30 juli 2012
- Programma Politieacademie 2014 - 27 november 2012
- Voortgang programma Politieacademie 2014 - 5 september 2012
- Organogram Politieacademie 2013
- Optimalisatie werving- en selectie *Op weg naar de Nationale Politie*
- Voorbereiding gesprek Minister 19 december (onderwerpen die aan de orde "moeten"/kunnen komen) - 18 december 2012
- Maandrapportage t/m december 2012, jaarcijfers voor accountantscontrole, Politieacademie - januari 2013
- Strategische Onderzoeksagenda politie - november 2011

- Brief Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aan Kwartiermaker Nationale Politie en College van Bestuur Politieacademie betreffende onderzoek werving en selectie - 28 november 2011
- Managementletter en bijlagen 2012 Deloitte Accountants - 12 november 2012
- School voor Recherche Jaarplan 2013 'Richten voor de korte termijn, en via herinrichten naar een nieuwe Politieacademie in 2014' - 14 november 2012
- Jaarplan Directeur Onderwijs 2013 'sterke scholen versterken de politie door verbinding en in ontwikkeling' - 11 februari 2013
- School voor Hogere Politiekunde 'Focus op verbetering: Veiligheid in BPZ' Jaarplan 2013 - 13 november 2012
- AO Politieonderwerpen 2<sup>o</sup> Kamer 24 januari 2012: t.a.v. de PA - 4 februari 2013
- Audit Project- en programmamanagement, 3 projecten, rapportage, november 2011-februari 2012 - 16 april 2012
- Kaderbegroting 2013-2016 Politieacademie - 15 november 2012
- Ad 4. - OGO 7 december 2012: bij het ontwerpplan PA 2014 - 4 december 2012
- Brief bonden ACP, NPB, VMHP aan Raad van Toezicht Politieacademie betreffende toezichthoudende rol RvT Politieacademie - 23 januari 2013
- Brief minister van Veiligheid en Justitie aan Tweede Kamer der Staten-Generaal betreffende aanbiedingsbrief 'Staat van het Nederlandse Politieonderwijs 2011' en de 'summatieve evaluatie PO2002' - 5 juli 2012
- Brief minister van Veiligheid en Justitie aan voorzitter Tweede Kamer der Staten-Generaal betreffende aanpak problemen bij de Politieacademie - 23 januari 2013
- Brief College van Bestuur Politieacademie aan minister van Veiligheid en Justitie betreffende verbeterplan n.a.v. Inspectierapport - 4 september 2012
- Brief College van Bestuur Politieacademie aan ministerie van Veiligheid en Justitie betreffende aanbidding begroting 2012 - 21 november 2012
- Brief College van Bestuur Politieacademie aan Ministerie van Veiligheid en Justitie betreffende aanbidding begroting 2013-2016 - 19 november 2012
- Brief College van Bestuur Politieacademie aan Ministerie van Veiligheid en Justitie betreffende ontwikkeling exploitatie 2012; programma ombuiging - 9 juli 2012
- Brief College van Bestuur Politieacademie aan Ministerie van Veiligheid en Justitie betreffende begroting 2012 - 18 april 2012
- Brief College van Bestuur Politieacademie aan Ministerie van Veiligheid en Justitie betreffende extra huisvestingskosten i.v.m. instroompiek - 20 april 2012
- Brief College van Bestuur Politieacademie aan minister van Veiligheid en Justitie betreffende reactie NP-inrichtings- en realisatieplan - 2 oktober 2012
- Business Case Onderwijs & Kennis en Onderzoek - In het kader van de vorming van de Nationale Politie - Capgemini Consulting en OBMC Consulting - 14 juni 2012
- Optimalisatie werving- en selectie - Op weg naar de Nationale Politie - Ministerie van Justitie & Veiligheid, Kwartiermaker Nationale Politie en Politieacademie

Status Definitief

Titel 'Bouwen aan vertrouwen' rapportage adviesopdracht Raad van Toezicht Politieacademie

Blad 25/31

- Brief Politieacademie betreffende Hoofdlijnennotitie (her)ontwerp en -inrichting PA (PA 2014) - 18 januari 2013
- Brief Politieacademie betreffende Hoofdlijnennotitie (her)ontwerp en -inrichting PA (PA 2014) - 28 januari 2013
- Visitatierapport Politieacademie - september 2012
- Concept Inrichtingsplan staf bestuursondersteuning Politieacademie - versie 21 december 2012
- Inrichtingsplan COD - IFS
- Inrichtingsplan Controlling - 30 november 2012
- Vakschool Gevaar- en Crisisbeheersing - Oriëntatie op de toekomst 2013-2014 - november 2012
- Advies tot inrichting School voor Handhaving (SvH)
- Advies met betrekking tot de inrichting van de eenheid hoger onderwijs - december 2012
- Inrichtingsplan ICM
- Advies ten aanzien van het inrichtingsplan cluster Intelligence - 3 december 2012
- Inrichtingsplan Robuuste Eenheid MBO - december 2012
- Directie opdracht vormgegeven robuuste teams PA - Cluster meldkamer en dienstverlening - 3 december 2012
- Inrichting Onderzoek, Kennis & Ontwikkeling in het kader van Politieacademie 2014 - 3 december 2012
- Organisatieprincipes voor het inrichtingsplan school voor de opsporing - 3 december 2012
- Quick Scan Inventarisatie gebruik NOAS Rapportage - september 2012
- Inspectie Veiligheid en Justitie - De Staat van het Nederlandse Politieonderwijs 2011 - mei 2012
- (Externe) maandrapportage t/m november 2012 Politieacademie
- Maandrapportage december 2012 - 107 School voor Politie Leiderschap - 15 januari 2013
- Maandrapportage december 2012 - 109 School voor Recherche - 4 februari 2013
- Maandrapportage december 2012 - 106 School voor Hogere Politiekunde - 20 januari 2013
- Audit Project- en programmamanagement 3 projecten - Managementrapportage november 2011-februari 2012 - 16 april 2012
- Opdracht extern adviseur Raad van Toezicht Politieacademie - 9 januari 2013
- Brief Ondernemingsraad Politieacademie aan College van Bestuur Politieacademie betreffende opzeggen vertrouwen in het CvB PA - 6 december 2012
- Brief Ondernemingsraad Politieacademie aan Raad van Toezicht Politieacademie betreffende opzeggen vertrouwen in het CvB PA - 6 december 2012
- Brief Ondernemingsraad Politieacademie aan College van Bestuur Politieacademie betreffende vervolg van het formele overleg - 8 januari 2013
- PA Benchmark overhead VO.2

- Budgettair kader Politieacademie
- Politieacademie Jaarstukken 2011 Deel II - 20 maart 2012
- Leeswijzer Medewerkersonderzoek Politieacademie 2011
- Rapportage Audit Wapens en Munitie - incidentenanalyse - pre-implementatie audit januari 2012-mei 2012 - 21 juni 2012
- Brief Raad van Toezicht Politieacademie aan minister van Veiligheid en Justitie betreffende begroting 2012 - 27 januari 2012
- Brief Raad van Toezicht Politieacademie aan minister van Veiligheid & Justitie betreffende begroting 2013 - 23 november 2012
- Brief Ministerie van Veiligheid en Justitie aan Politieacademie betreffende budgettair kader Politieacademie - 24 juli 2012
- Brief Ministerie van Veiligheid en Justitie aan College van Bestuur Politieacademie betreffende gevraagde maatregel V en J productbegroting 2012 - 6 juni 2012
- Brief Ministerie van Veiligheid en Justitie aan Politieacademie betreffende programma ombuiging Politieacademie - 23 juli 2012
- Brief Ministerie van Veiligheid en Justitie aan College van Bestuur Politieacademie betreffende budgettair kader Politieacademie - 18 december 2012
- Brief College van Bestuur Politieacademie aan Ministerie van Veiligheid en Justitie betreffende ontwikkeling exploitatie 2012/ombuiging en meerjarige budgettair kaders PA - 26 september 2012
- Werkplan Leren door verbeteren - november 2012
- Verklaring Raad van Toezicht betreffende formuleren opdracht aan extern adviseur - 9 januari 2013
- Verklaring Raad van Toezicht betreffende reactie op vertrouwenskwestie OR/CvB - 13 december 2012
- Verklaring Raad van Toezicht betreffende bestuurlijk verantwoordelijken eens over aanpak Politieacademie - 20 december 2012
- Visieplan van de medezeggenschap Politieacademie september 2012 - 12.10.08
- Brief ministerie van Veiligheid en Justitie aan Raad van Toezicht Politieacademie betreffende opdrachtformulering de heer Wallage - 17 januari 2013
- (Bijlage 2) Organisatieonderhoud juli 2012 + functieonderhoud
- Kaderbegroting 2013-2016 centraal definitief
- Toelichting op maandresultaat en prognose per ultimo november 2012 Concern Ondersteunende Dienst (COD)
- Maandrapportage november 2012 400 Directie en managementondersteuning - 12 december 2012
- Maandrapportage november 2012 401 Afdeling Facilitair, Huisvesting en Middelen (FHM) - 12 december 2012
- Maandrapportage november 2012 402 Afdeling Informatie en Changemanagement (ICM) - 12 december 2012

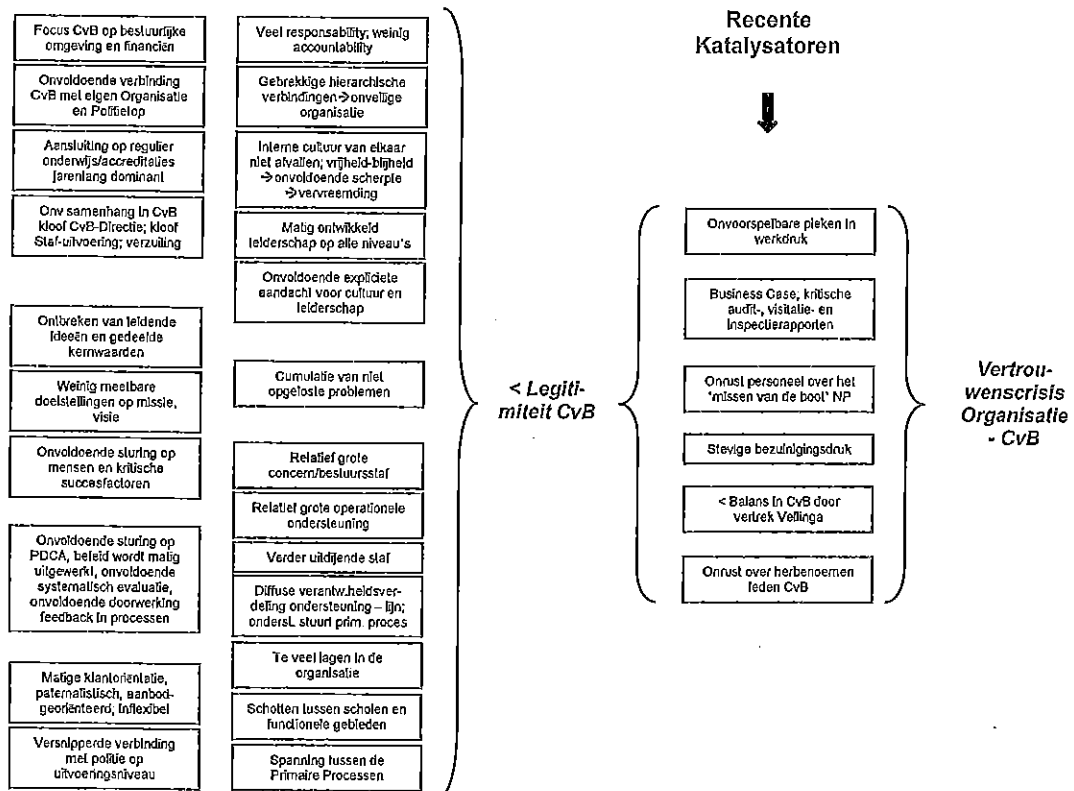


- Maandrapportage november 2012 404 Afdeling Inkoop, Financiële en Salarisadministratie (IFS) - 12 december 2012
- Maandrapportage november 2012 403 Afdeling Personeel en Organisatie (P&O) - 12 december 2012
- Maandrapportage november 2012 4 Concern Ondersteunende Dienst - 12 december 2012
- Politieacademie externe maandrapportage t/m december 2012 jaarcijfers voor accountantscontrole - januari 2013
- Productbegroting 2013 PA geconsolideerd - basis kaderbegroting
- Opbouw scenario's formatie 2016 Politieacademie
- Scenario's structurele omzet en fte Politieacademie 2016 - 14 november 2012
- Concept inrichtingsplan Bedrijfsvoering PA in kader van NP - 7 november 2011
- Deloitte - Bekostiging Politieacademie concept eindrapportage - december 2012
- Deloitte - Feitenonderzoek resultaatontwikkeling 2012 en prognose 2012 inclusief bijlage 1 feitenrelaas correspondentie, bijlage 2 feitenrelaas per directie en bijlage 3 analyse prognose - 30 november 2012
- Personeelsrapportage Politieacademie totaal - 31 januari 2013
- Deloitte - Feitenonderzoek ontwikkeling resultaat en prognose - 6 december 2012
- Verzuimanalyse Politieacademie 2012 - 30 januari 2013
- Projecten en lectoren
- Brief Ondernemingsraad Politieacademie aan Raad van Toezicht Politieacademie betreffende advies aan de Raad van Toezicht - 6 september 2012
- Diagnose onderwijsondersteuning van Twynstra & Gudde - 24 januari 2013

## Bijlage 3 Overzicht interviews

Beleidsadviseur Afdeling Audit & Onderzoek  
College van Bestuur  
Controller Directie Onderwijs Afdeling Controlling  
Controllers afdeling controlling  
Coördinator Meldkamerdomein School voor Gevaar- en Crisisbeheersing  
Directeur Bestuurs- & Concernstaf en waarnemend directeur Concern Ondersteunende Diensten  
Directeur Onderwijs  
Docent School voor Hogere Politiekunde  
Docent School voor Politiekunde  
Docent School voor Recherche  
Docenten School voor Politieleiderschap  
Hoofd Afdeling Informatie- & Changemanagement  
Hoofd Afdeling Integriteit & Veiligheid  
Hoofd Afdeling Strategie & Beleid  
Hoofd Audit & Onderzoek  
Hoofd School voor Handhaving  
Hoofd School voor Hogere Politiekunde  
Hoofd School voor Politie Leiderschap  
Hoofd School voor Politiekunde  
Hoofd School voor Recherche  
Hoofd Staf Bedrijfsvoering  
Manager OK&O  
Manager Onderwijs PA Drachten  
Manager Onderwijs PA Rotterdam  
Manager Onderwijs School voor Gevaar- & Crisisbeheersing  
Manager Onderwijs School voor Politie Leiderschap  
Manager Onderwijs School voor Politiekunde Apeldoorn  
Managers Onderwijs School voor Recherche  
Ondernemingsraad  
Procesadviseur Afdeling Informatie- & Changemanagement  
Raad van Toezicht  
Waarnemend Directeur Onderzoek, Kennis & Ontwikkeling

## Bijlage 4 Analyse vertrouwenscrisis Politieacademie



Status Definitief

Titel 'Bouwen aan vertrouwen' rapportage adviesopdracht Raad van Toezicht Politieacademie

Blad 29/31

De heer R.G.C. Bik, Korpsleiding Nationale Politie

De heer H. Busker, voorzitter Nationale Politiebond

De heer mr. A.F. Gaastra MPA, directeur Politie Ministerie van Veiligheid en Justitie

De heer G. van de Kamp, voorzitter Politievakbond ACP

De heer prof. dr. F. Leijnsen, onafhankelijk voorzitter Politieonderwijsraad, emeritus  
hoogleraar onderwijs en arbeidsmarkt Open Universiteit

De heer drs. P. de Meij, Kwartiermaker Nationale Politie, voorheen Hoofd Onderwijs  
Politieacademie

Mevrouw A. Vellinga EMPM, directeur Stichting Huis & Toevluchtsoord, voorheen  
plaatsvervangend voorzitter College van Bestuur Politieacademie

De heer P. IJzerman, voormalig voorzitter College van Bestuur LSOP

De bevindingen, conclusies en adviezen zoals neergelegd in dit rapport zijn, zoals in de  
opdracht staat vermeld, besproken met:

- Korpsleiding Nationale Politie.
- Minister van Veiligheid en Justitie.
- College van Bestuur Politieacademie.
- Directie Politieacademie.
- Ondernemingsraad Politieacademie.
- Raad van Toezicht Politieacademie.

## Bijlage 5 Oplossing vertrouwenscrisis Politieacademie

