

# Er voor gaan staan

## Jaarverslag 2021

Ombudsfunctionaris  
politie

Maart 2022 •

### Voorwoord



Het jaar 2021 gaat de boeken in als een periode van crisis, onrust en onzekerheden. Als Ombudsfunctionaris politie zag ik, met ontzetting, hoe medewerkers weekenden aaneen bijna als kop van jut werden gebruikt door burgers die hun ongenoegen afreageerden op de politie; de voor hen zichtbare overheid.

Demonstreren is een goed democratisch recht. En de politie zal er alles aan doen om dit recht te bewaken en te beschermen. Maar provoceren, vechten en uitlokken doet veel met medewerkers die erop zijn getraind om het gesprek aan te gaan, grenzen aan te geven en pas te handhaven als het echt niet anders kan. Als Ombudsfunctionaris politie benadruk ik hoe belangrijk het voor medewerkers juist dan is, dat de veiligheid intern is geborgd. Dat zij ervaren dat de leiding voor hen gaat staan. Letterlijk en figuurlijk. En daar is nog veel te winnen.

Op papier is er veel geregeld. Maar wordt het uitgevoerd? Weten medewerkers wat hun mogelijkheden zijn? Waar ze terecht kunnen met hun vragen en onzekerheden? Kunnen ze erop vertrouwen dat hun leidinggevende er voor hen gaat staan? De 5 thema's zoals benoemd in het jaarverslag 2020 zijn daarom nog steeds actueel. En gaandeweg zijn daar ook vragen bij gekomen over de nu gehanteerde personeelsprotocollen en beleidsregels. Geven ze nog antwoord op de vragen en problemen van nu? Ook de noodzakelijke inhaalslag om de reeds jaren voorziene uitstroom te compenseren vergt veel van medewerkers en organisatie. Naar mijn mening is de Nationale politie toe aan een doorontwikkeling op basis van een visie op politiezorg in een wereld in transitie. Aan betrokkenheid in alle lagen van de politieorganisatie ligt het niet. Medewerkers zijn trots op hun werk. Maar helaas steeds minder trots op hun organisatie. Omdat het voor hen niet altijd duidelijk is waar de politieorganisatie voor staat en wat ze kunnen en mogen verwachten als zij door hun werk in de knel dreigen te komen.

### Inhoud

#### Voorwoord

1. Waar staan we nu?
2. Thema's 2021
  - 2.1. Doorontwikkeling leiderschap steeds urgenter
  - 2.2. Zorgorganisatie niet toegesneden op beroepsziektes
  - 2.3. Verbetering interne onderzoeken duurt te lang
  - 2.4. Verdwaald in het lokettenbos?
  - 2.5. Inclusie en diversiteit
  - 2.6. Politieonderwijs en schaarste in capaciteit
  - 2.7. Personeelsinstrumenten ongebruikt of te complex
3. Doorontwikkeling en borging instituut Ombudsfunctionaris
4. Medewerkers in de knel

#### Bijlagen

Ook in 2022 blijf ik de ontwikkelingen kritisch volgen en blijf ik aandringen op de totstandkoming van een sociale agenda. De titel van dit jaarverslag heeft een dubbele betekenis. Ik roep de korpsleiding op hier echt voor te gaan stáán. Maar ook om daarbij vóór de collega's te gaan staan.

Letty Demmers – Van der Geest,  
Ombudsfunctionarispolitie

---

## 1. Waar staan we nu?

Wij schreven in het jaarverslag 2020: *“De Ombudsfunctionaris acht het noodzakelijk dat de Nationale politie op de genoemde thema's merkbare verbeteringen doorvoert. Tot nu toe ervaart de Ombudsfunctionaris op deze geagendeerde punten vanuit de korpsleiding veel herkenning en erkenning, maar belangrijker is dat dit in 2021 en volgende jaren leidt tot daadwerkelijke aanpak en dus verbetering. De interne veiligheid binnen de politieorganisatie staat onder druk. Aandacht voor een veilige, gezonde, diverse en inclusieve werkomgeving in de politieorganisatie is essentieel om de maatschappelijke functie ook buiten met gezag uit te kunnen blijven oefenen”*.

De Ombudsfunctionaris constateert dat de daadkracht om intern daadwerkelijk en tijdig concrete verbeteringen te realiseren in de organisatie achterblijft bij de daadkracht die de politie in het publieke domein regulier wel laat zien en waarvoor ze wordt gewaardeerd. Dit versterkt het beeld dat de politie in de maatschappij, ondanks dat ze onder hoge druk staat, blijft presteren voor de burgers van Nederland, maar dat de organisatie intern te weinig in staat is om aan de sociale veiligheid en organisatorische doorontwikkeling daadwerkelijk “handen en voeten” te geven.

In dit jaarverslag wordt hierna per thema de stand van zaken besproken. Op een aantal thema's zijn inmiddels ontwikkelingen gestart waarbij de Ombudsfunctionaris betrokken is en die uiteindelijk tot verbeteringen kunnen leiden. Communicatie daarover blijft echter achter. Op andere thema's is nog te weinig vooruitgang merkbaar.

---

## 2. Thema's 2021

### 2.1 Doorontwikkeling leiderschap steeds urgenter

Omdat leiderschap en de manier hoe de leidinggevende functies in het korps zijn georganiseerd in alle thema's een belangrijke rol speelt, heeft de Ombudsfunctionaris dit thema nadrukkelijk geagendeerd bij de korpsleiding en besproken met het korpsmanagementteam.

Naar het oordeel van de Ombudsfunctionaris is de kwaliteit en positionering van het eerste niveau van leidinggeven essentieel in het creëren van een veilige, gezonde en inclusieve werkomgeving. In het ontwerp van de Nationale politie is gekozen voor teamchefs als eerste niveau van leiding geven aan medewerkers. De personele zorg is daarmee in teams van soms meer dan 200 mensen op meerdere locaties belegd bij 1 of 2 teamchefs. In het ontwerp is de operationele aansturing belegd bij operationeel experts. Deze operationeel experts zouden vanuit de inhoud van het werk sturen. Deze inrichtingskeuze werd gekoppeld aan een vermindering en centralisering van HR-ondersteuning en expertise. De span of care en het gebrek aan nabije HR-ondersteuning maakt het voor leidinggevendenden een moeizame opgave om voldoende

### Verdwaal je of dreig je vast te lopen binnen de politie?

De Ombudsfunctionaris politie kan doorverwijzen, bemiddelen of onderzoek doen naar de onderliggende oorzaken van problemen om de politieorganisatie te helpen zich door te ontwikkelen. Wij zijn bereikbaar op 070-376 5735 of via het mailadres [ombudsfunctionarispolitie@caop.nl](mailto:ombudsfunctionarispolitie@caop.nl)

zorg en aandacht aan medewerkers te geven en aandacht te hebben voor welzijn, veiligheid en doorontwikkeling. Ook het vastleggen van feedback en gemaakte afspraken hoe noodzakelijk ook schiet er veelal bij in.

De politie heeft extern gekozen voor een concept van nabijheid en fijnmazigheid via het model van wijkagenten. Deze nabijheid en fijnmazigheid ontbeert in de personele zorg. De noodzaak om tot bijstelling te komen wordt breed gesteund, echter daadwerkelijke aanpassingen blijven te lang uit.

Als op dit overkoepelende thema daadwerkelijk stappen gezet worden zal dit ook op de andere thema's tot positieve ontwikkeling leiden. Daarmee is het een noodzakelijke randvoorwaarde voor doorontwikkeling.

---

## **2.2 Zorgorganisatie niet toegesneden op beroepsziekten**

In 2021 heeft de politieorganisatie met name ingezet op de afwikkeling van te lang slepende claims van (ex)collega's met PTSS en op de ontwikkeling van een nieuw stelsel beroepsziekten. We zien dat gaandeweg het besef is gegroeid dat een nieuw stelsel op zich de noodzakelijke verandering niet gaat realiseren, maar dat daarvoor fundamentele aanpassingen in de organisatie nodig zijn.

Vanuit de Ombudsfunctionaris is herhaaldelijk gepleit voor het versterken van de zorgorganisatie van de politie, letterlijk dichtbij de collega's in de eenheden en met een sterkere focus op zorg dan op juridische aspecten. Daarnaast dient de leidinggevende van het eerstelijns niveau tot aan de eenheidsleiding het eigenaarschap te nemen en te kunnen waarmaken om naast de operationele focus ook de personele zorg te kunnen garanderen. Preventie en behoud verdienen meer aandacht.

In het laatste kwartaal van 2021 is een programmatische aanpak van start gegaan om korps breed de voorwaarden te scheppen om het nieuwe stelsel beroepsziekten dat terecht uitgaat van vertrouwen ook daadwerkelijk te kunnen uitvoeren. De Ombudsfunctionaris is hierbij actief betrokken en zal vanuit haar onafhankelijke rol hierop kritisch blijven reflecteren naar de korpsleiding.

---

## **2.3 Verbetering interne onderzoeken duurt te lang**

Nadat de Ombudsfunctionaris in 2020 een aantal adviezen uitbracht over de wijze waarop de politie als werkgever omgaat met onderzoeken naar verondersteld niet integer gedrag en daarover ook een interne review verscheen, duurde het tot najaar 2021 voordat er een programmaplan verscheen om hieraan korps breed aandacht te geven en verbeteringen door te voeren. Het is nog wachten op de concretisering daarvan. Ook wordt de Ombudsfunctionaris nog frequent geconfronteerd met onwenselijke aspecten zoals vermenging van strafrecht en bestuursrecht, onredelijke doorlooptijden, gebrek aan contact en zorg en overmatige juridisering. De leidinggevende is verantwoordelijk voor een goede personeelszorg gedurende het onderzoek. De leidinggevende is daarbij de verbindende schakel tussen de collega, de onderzoeker VIK en de opdrachtgever. Zeker bij buitenfunctiestelling of schorsing blijven collega's helaas veelal verstoken van de meest basale personele zorg. Aandacht voor leiderschap, triage, opdracht afbakening en preventie en leren van casuïstiek krijgen nog onvoldoende prioriteit.

Gelukkig zijn er inmiddels op eenheidsniveau een aantal initiatieven om te leren van dergelijke situaties en verbeteringen door te voeren. In sommige situaties leidt dit zelfs

tot herstelacties. Deze initiatieven volgen op incidenten waarbij zowel de organisatie als de betrokken collega's als verliezers te duiden zijn. De wijze waarop de organisatie omgaat met verondersteld niet integer gedrag dient binnen de organisatie aan dezelfde hoge normen te voldoen als het politietoetreden in de maatschappij.

De Ombudsfunctionaris blijft aandacht vragen voor dit thema. Het zou dienstig zijn om de voorgenomen verbetering concreter te maken, hierover te communiceren en de voortgang van de realisatie te bewaken.

---

## 2.4 Verdwaald in het lokettenbos?

De geadviseerde lijn om in elke eenheid onder verantwoordelijkheid van de eenheidschef een centraal punt in te stellen waar collega's in de knel terecht kunnen om in hun problematiek begeleid en bemiddeld te worden, is nog steeds niet gerealiseerd. Er zijn enkele pilots in ontwikkeling rond de vorming van een sociaal loket dat warm kan doorverwijzen, maar waarom urgentie ontbreekt is slecht verklaarbaar. Ook de interne klachtenregeling is helaas nog niet gerealiseerd. Het ontbreken hiervan blijft leiden tot onduidelijke situaties.

In 2021 heeft de politieorganisatie de bestaande verzameling loketten opnieuw geïnventariseerd en gepubliceerd zonder daarin de voorgestelde overkoepeling aan te brengen. De publicatie op intranet bevestigt naar het oordeel van de Ombudsfunctionaris vooral de behoefte aan stroomlijning in plaats van dat het de collega behulpzaam is om zijn of haar weg naar hulp te vinden.

De Ombudsfunctionaris heeft gepleit voor versterking van de rol van de lijnchef en eenheidsleiding. De lijnchef als eerste aanspreekpunt voor een collega met vragen of dilemma's lijkt aan vanzelfsprekendheid te verliezen. Ook is, doordat de loketten beheersmatig divers zijn belegd, op eenheidsniveau geen integraal inzicht in de aangedragen problematiek en is het lastiger om dwarsverbanden en rode draden te duiden.

---

## 2.5 Inclusie en diversiteit

Ook dit laatste thema uit 2020 is nog immer actueel. Niet alleen voor wat betreft de ongewenste aspecten, de incidenten die er ook in 2021 weer waren en de publiciteit haalden, maar ook in de behoefte aan permanente aandacht die er vanuit alle lagen in de organisatie nodig is om veiligheid, inclusie en diversiteit de aandacht te geven die nodig is om problemen te voorkomen en steeds meer de "politie voor iedereen" te worden die we beleidsmatig voorstaan.

Zoals we in ons eerdere jaarverslag al schreven is het expliciteren daarvan en urgentie op alle niveaus noodzakelijk. We spraken met collega's met een diverse achtergrond en externe partijen die de politie op dit gebied kritisch volgen. Zij bevestigen het beeld dat de politie nog steeds een opgave heeft op dit gebied. Soms vanuit onwetendheid of ontkenning, soms vanuit overtuigingen die vragen om correctie. Als we "politie voor iedereen" willen zijn is de enorme inhaalslag in nieuw te werven politiemensen een prachtige kans. Er zijn echter signalen dat de werving en behoud van studenten met een diverse achtergrond meer vraagt dan we nu als korps bieden. Echt onderzoeken en realiseren wat nodig is, is het devies. De Ombudsfunctionaris blijft pleiten voor een structurele benadering.

De pijn in de organisatie blijft veelal onbesproken. Elkaar aanspreken is kennelijk lastig. De interne en externe reactie op incidenten roept veelal dilemma's op. Derhalve is de structurele aandacht voor een veilige en inclusieve werkomgeving een effectievere benadering. In een minder beladen moment spreken over wat raakt en bewustwording op min of meer onbewuste vooroordelen kan het begrip voor elkaar versterken.

---

## 2.6 Politieonderwijs en schaarste in capaciteit

De politie heeft het vernieuwde politieonderwijs BPO21 gekoppeld aan de inhaalslag om versneld 17.000 politiemensen te werven, selecteren en op te leiden. Zowel het herijken van het politieonderwijs als de vervangingsopgave staan onder grote druk omdat er laat is begonnen om de voorziene uitstroom op te vangen. De inhaalslag vraagt veel van alle verantwoordelijken. Zoals eerder geconstateerd, is de verantwoordelijkheid voor een veilige leer- en werkomgeving versnipperd belegd in een driehoek van eenheid (werkplek), politieacademie (onderwijs) en PDC (werkgever) en vergt voortdurend afstemming en bijstelling. De Ombudsfunctionaris onderhoudt intensief contact met de programmadirecteur en andere betrokkenen die de uitdagingen die samenhangen met de wijzigingen in het onderwijsstelsel en de onevenredig grote instroom goed in kaart hebben en permanent proberen bij te stellen.

Ondertussen neemt de operationeel inzetbare capaciteit de komende jaren steeds verder af en is om budgettaire redenen een vacaturestop ingesteld op ondersteunende functies die bij de vorming van de Nationale politie al te mager zijn ingericht. Dit verhoudt zich moeilijk met de benodigde en erkende noodzaak om te investeren in personeelszorg in de eerste lijn en de ondersteuning van HR- en zorgprofessionals. Anderzijds constateert de Ombudsfunctionaris nog steeds een veelheid aan projecten, programma's, tijdelijke structuren en andere initiatieven waarin met veel energie wordt gewerkt aan op zich waardevolle ontwikkelingen, maar waarvan de financiële kaders, de besturing, transparantie en samenhang zich niet lijken te verhouden tot de algeheel ervaren schaarste in de organisatie. De Ombudsfunctionaris roept op tot een fundamentele herijking van de formatie van het korps met prioriteit voor het herstel van de menselijke maat.

---

## 2.7 Personeelsinstrumenten ongebruikt of te complex

De Ombudsfunctionaris constateert mede op basis van een aantal meldingen van (voormalig) collega's dat er in toenemende mate sprake is van ervaren afstand tussen medewerkers en leidinggevenden. Als er steeds minder sprake lijkt te zijn van regulier contact en wederzijdse aandacht, ligt juridisering en formalisering voor de hand als compensatie voor een gebrek aan investering in elkaar in termen van waardering, ontwikkeling, begrenzing en toekomstperspectief. In te veel gevallen blijkt dat er al jaren geen sprake is van een enigszins frequent resultaat en ontwikkelingsgesprek (R&O cyclus). Dit speelt bij individuele casuïstiek, maar blijkt bij navraag een breed verspreid probleem en komt ook naar voren uit ingestelde onderzoeken. Bij het ontbreken hiervan verliezen HR-instrumenten hun waarde en worden slechts in conflictsituaties ingezet met wederzijds teleurstellende uitkomsten. Doordat het basale contact tussen medewerker en organisatie rond personeelszorg en ontwikkeling verwatert, worden over en weer verwachtingen en oordelen niet gemanaged. Vanuit de organisatie blijkt dit problematisch, want in procedures blijkt de dossieropbouw regelmatig te mager om rechtspositionele consequenties te kunnen onderbouwen. Vanuit medewerkers lopen verwachting over loopbaanontwikkeling of toepassing van bijvoorbeeld de RAAF-

procedure spaak omdat de leidinggevende een ander beeld heeft dan de medewerker maar dit niet voldoende aan de voorkant heeft gedeeld of vastgelegd.

Paradoxaal worden in een omgeving waarin het contact tussen medewerker en leidinggevende steeds beperkter wordt, de regelingen in het BARP steeds uitgebreider en complexer. Als voorbeeld kunnen dienen de afspraken rond PTSS en andere beroepsziektes, doorstroomtrajecten N3-N4, regelingen rond ontslag bij overstap van burger naar executieve functie (ESI). Deze zijn zo complex dat chefs daar in lang niet alle gevallen het goede gesprek met medewerkers over kunnen voeren en doordat deskundige ondersteuning in de nabijheid ontbeert, leidt dit snel tot afstand en juridisering. Ook signaleert de Ombudsfunctionaris dat het op een aantal aspecten ontbreekt aan heldere kaders en richting of zijn opdrachten tegenstrijdig. Zo blijkt er onduidelijkheid over relaties op het werk, is terugkeer na uitzending regelmatig problematisch en verhoudt de opdracht tot sturing op de formatie zich moeilijk met de beleidsmatige wens om meer te doen in het kader van de participatiewet. Op deze en andere HR-gebieden is er inmiddels een frequent overleg tussen de Ombudsfunctionaris en de diensthoofden en directeuren van de beleidsdirectie en het PDC.

---

### 3. Doorontwikkeling en borging instituut Ombudsfunctionaris

De Ombudsfunctionaris politie is op 1 januari 2020 ingesteld als een tijdelijke voorziening. Eind 2021 is met de korpsleiding gesproken over de doorontwikkeling en borging van het instituut. De onafhankelijke positie van de Ombudsfunctionaris politie en haar medewerkers en de inrichting van het bureau Ombudsfunctionaris zal in 2022 verder worden uitgewerkt en vastgelegd.

Vanuit haar onafhankelijke positie heeft de Ombudsfunctionaris politie de korpsleiding geadviseerd het instituut te borgen en de werkwijze te verbreden. De rechtstreekse en vertrouwelijke toegang tot de Ombudsfunctionaris voor collega's die vastlopen of dreigen vast te lopen blijft gehandhaafd, evenals de bemiddeling die daaruit in individuele gevallen kan voortvloeien. Ook blijft de Ombudsfunctionaris adviseren ter verbetering van een veilig werkklimaat binnen de politie. Daarnaast gaat de Ombudsfunctionaris vanuit een meer toezichthoudende rol periodiek alle eenheden, diensten en directies bezoeken en in gesprek met medewerkers en leidinggevenden. Met deze aanpak, die geïnspireerd is op de werkwijze van de inspecteur-generaal van de krijgsmacht, kan de Ombudsfunctionaris politie breder zicht krijgen hoe de politieorganisatie zich op het gebied van sociale veiligheid ontwikkelt en daarover adviseren. Ook zal de Ombudsfunctionaris zich vanuit haar onafhankelijke positie actief laten informeren en het gesprek aangaan over de voortgang en effecten van verbetertrajecten die voortvloeien uit externe onderzoeken, zoals die bijvoorbeeld in 2021 rond de Landelijke Eenheid hebben plaatsgevonden.

---

### 4. Medewerkers in de knel

Ook in dit tweede jaar waarin de Ombudsfunctionarispolitie werkzaam was, hebben (ex)collega's of diens familieleden contact gezocht met de Ombudsfunctionaris. Met deze melders zijn één of meerdere gesprekken gevoerd, waar mogelijk in persoon bij het CAOP waar de Ombudsfunctionaris is gehuisvest, maar ook vaak digitaal of telefonisch vanwege de coronasituatie.

Na het eerste contact met een melder wordt bezien of er ruimte is voor bemiddeling of voor warme doorgeleiding. Bemiddeling vergt inspanning van de collega en de

organisatie. Het zoeken naar een oplossing die voor beiden acceptabel is, kost energie, maar heeft vaak op zich al een helende werking. Partijen raken weer in gesprek met elkaar, standpunten kunnen toegelicht worden en regelmatig komen er oplossingen waarmee beiden tevreden zijn. In de meeste gevallen kan hiermee een langdurige, juridische procedure worden voorkomen. Tevens is de Ombudsfunctionaris gericht op het structureel verbeteren van aspecten waar collega's herhaaldelijk op stuiten en om verbetering vragen. Deze aspecten zijn onder te brengen onder de eerdergenoemde thema's.

In 2021 is het contact gecontinueerd met de melders waarvan het dossier in 2020 nog niet was afgesloten. Daarnaast heeft de Ombudsfunctionaris 94 nieuwe meldingen ontvangen. Hiervan zijn inmiddels 62 zaken afgesloten, de meesten na bemiddeling. Naast officiële meldingen heeft de Ombudsfunctionaris ook frequent contact met leden van verschillende (project)teams, (oud)medewerkers en externe organisaties die hun ervaringen, kennis en kunde willen delen. Van de 94 melders die in 2021 in contact zijn getreden met de Ombudsfunctionaris is driekwart in dienst van de politieorganisatie. De melders komen vanuit alle eenheden, de politieacademie en de Korpsstaf. Net als in het voorgaande jaar betreft het grootste deel van de meldingen de omgang met en de afwikkeling van de beroepsziekte PTSS. Daarnaast spelen diverse HRM-thema's in het grootste deel van de overige meldingen een belangrijke rol. Het valt op dat het aantal meldingen toeneemt na publicatie van een blog, advies of aandacht in de media voor bepaalde onderwerpen.

---

## Bijlagen

Ook in 2021 heeft de Ombudsfunctionaris weer enkele adviezen uitgebracht en blogs gepubliceerd. Deze zijn te vinden op de Ombudsfunctionaris-themasite op [politie.nl](https://www.politie.nl).