

Korpsvisie en Strategie

Leren en Ontwikkelen

MEERJARIGE LIJN



Directie HRM

Behorend bij

het Strategisch Organisatie- en Personeelsbeleid 2021-2025/2030
en
de HRM-kernopgave “Bekwame politie, nu en in de toekomst”

Directie HRM

Colofon

De Visie en Strategie Leren en Ontwikkelen zijn opgesteld door de Beleidsdirectie HRM in samenwerking en/of afstemming met meerdere stakeholders* in opdracht van Leonard Kok, referent 'leren en ontwikkelen' in de korpsleiding.

Deze uitgave bevat de teksten van de op 29 juni in het KMTO vastgestelde Visie Leren en Ontwikkelen, meerjarige lijn (versie 1.7) en de Strategie Leren en Ontwikkelen, van visie naar strategie (versie 0.17).

Datum uitgifte: juli 2022, 2de uitgifte september 2022.

*Betreffende de Visie: Leiding PA, Directeur PDC, Dienstleiding en MT van de dienst HRM, Directeur Operatiën, vertegenwoordigers Politiechefs, voorzitter 4M, Programmamanager PO21/ instroom, vakorganisaties, commissie Onderwijs van de POR, HR-relatiemanagers, IPO

Betreffende de Strategie: voorzitter POR, Programmamanager Politiepersoneel Min. J & V, Leiding PA, Directeur PDC, Dienstleiding HRM en leiding HRO, Directeur Operatiën, vertegenwoordigers Politiechefs, voorzitter 4M, vertegenwoordigers DAG, TAO, PIO, Programmamanager PO21/instroom, commissie HRM van de COR, Beweging in Leiderschap, Vertegenwoordigers Hoofden Realisatie PO21, strategisch adviseurs Directie HRM

Besluitvorming en definitieve vaststelling heeft plaatsgevonden in de gremia DDO, HBVO, BBVO, GOKB en KMTO

Inhoud

1. Doelstelling Korpsvisie Leren en Ontwikkelen	7
2. Algemeen uitgangspunt	7
3. Uitwerking in zes specifieke uitgangspunten	8
3.1 Medewerkers en vak staan centraal	8
3.2 Leren is onderdeel van het werk: individueel en samen	9
3.3 Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor eigen ontwikkeling, leidinggevend en geven richting en ruimte: samen verantwoordelijk	9
3.4 Investeren in leren en ontwikkelen gebeurt bewust en gericht op rendement	11
3.5 Meerdere vormen van leren en ontwikkelen (zes principes)	12
3.6 Gezamenlijke taal	13
4. Van visie naar strategie	17
4.1 Kern van spoor 1: naar een ontwikkelgerichte cultuur in de organisatie	18
4.2 Kern van spoor 2: veranderingen in het systeem	18
5. Relatie tussen beleid en uitvoering, aanpak en planning	19
6. Uitwerking strategie: spoor 1 Cultuur en 2 Systeem	19
6.1 Werken aan een ontwikkelgerichte cultuur in de organisatie	20
6.2 Samenwerken gericht op een divers en samenhangend leer- en ontwikkellandschap	21
6.3 Richten op rendement vanuit doel, effect en doelmatigheid	22
6.4 Afspraken maken over regie, governance en helderheid in financiële stromen	23
6.5 Scherp zijn op vraag- en aanbodkant	27
6.6 Scherp zijn op inhoud van leren en ontwikkelen	29
6.7 Digitalisering in leren en ontwikkelen organiseren	30
7. Tot slot: van strategie naar realisatie	32
8. Bronnen	33



1. Doelstelling Korpsvisie Leren en Ontwikkelen

Deze visie op leren en ontwikkelen is tot stand gekomen in opdracht van de referent Leren en Ontwikkelen in de korpsleiding aan Directie HRM. De urgentie om te komen tot een korpsbrede visie op leren en ontwikkelen is hoog, omdat het leer- en ontwikkel-landschap versnipperd is en de vraag aan onderwijs, opleidingen, trainingen en overige leerinterventies groot is. De noodzaak ligt in het integraal benaderen van thema's zoals: een leven lang leren en ontwikkelen, permanente educatie, maatwerk, flexibiliteit en samenwerking met strategische partners. Bovendien verkeert het korps in een nieuwe fase: de *Strategie Politie*, *Politie in Beweging*, het *Strategisch Organisatie- en Personeelsbeleid* en *Politie voor Iedereen* zijn in werking. Ook is het nieuwe Basis Politieonderwijs (PO21) in 2021 gestart en vindt er de komende jaren een grote instroom plaats. De koers en richting van het strategische thema 'Leren en Ontwikkelen voor de politie' zijn opgenomen in één gedragen korpsvisie en strategie.

2. Algemeen uitgangspunt

Als werkgever wil de politie dat medewerkers leren, zich ontwikkelen en kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. De politie ontwikkelt zich tot een kennisorganisatie waarin medewerkers beschikken over een brede basis van parate kennis, vaardigheden en gedragskenmerken en waarin zij de mogelijkheden én verantwoordelijkheid hebben zich continu te ontwikkelen. Hiermee werken we aan een bekwame politie die duurzaam en flexibel inzetbaar is. Het gaat om alle medewerkers van het korps in alle domeinen (waaronder GGP en bedrijfsvoering).

Daarom investeren we in een 'leven lang ontwikkelen' (zie voor een definitie onder 3.6 Gezamenlijke taal). De focus van de visie ligt op een ontwikkelgerichte cultuur en het stimuleren van de brede ontwikkeling, binnen de mogelijkheden van het individu. Daarbij kijken we naar het continue proces van startbekwaamheid, vakbekwaamheid, persoonlijke ontwikkeling en loopbaanontwikkeling. Medewerkers worden actief ondersteund met diverse ontwikkelmogelijkheden; ook met middelen die voor iedereen toegankelijk zijn om in eigen tijd te benutten, waarbij leren en ontwikkelen een onlosmakelijk deel van het werk vormen. Ontwikkeling van medewerkers wordt gekoppeld aan de maatschappelijke opgaven, de politietaken en de ontwikkelopgaven die daaruit voortvloeien. Kwaliteitsontwikkeling en kwaliteitsborging zijn voor het werk cruciaal. Opgave, talent en budget worden met elkaar verbonden. Het is een samenspel tussen organisatie en medewerkers, met oog voor behoeften en talenten van medewerkers: goed werkgevers- en werknemerschap.



3. Uitwerking in zes specifieke uitgangspunten

De visie op leren en ontwikkelen wordt uitgewerkt in zes uitgangspunten:

1. Medewerkers en vak staan centraal.
2. Leren is onderdeel van het werk: individueel en samen.
3. Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor eigen ontwikkeling, leidinggevend en geven richting en ruimte: samen verantwoordelijk.
4. Investeren in leren en ontwikkelen gebeurt bewust en gericht op rendement.
5. Er worden meerdere vormen van leren en ontwikkelen toegepast op de ontwikkelbehoeften (zes principes).
6. Er wordt één gezamenlijke taal gehanteerd met eenduidige begrippen.

3.1 Medewerkers en vak staan centraal

Medewerkers richten zich op de eigen ontwikkeling, vakbekwaamheid en vakmanschap en op de collectieve ontwikkeling op vakgroepsniveau. Medewerkers hebben in beide opzichten eigenaarschap. De individuele ontwikkeling gaat over het eigen 'kunnen, willen, vinden'. Naast denkvaardigheden zijn ook vaardigheden als bewustzijn van het eigen leerproces en zelfsturing belangrijk. Collectieve ontwikkeling gaat over het samen doorontwikkelen van vak en vakmanschap.

Leidinggevend en richten zich op het stimuleren en faciliteren van de individuele én de collectieve ontwikkeling. Ze houden daarbij de realisatie van de maatschappelijke

opgaven als primaire politietoets voor ogen en onderzoeken welke ontwikkeling van vak en vakmanschap daarvoor noodzakelijk zijn. Door dezelfde bril (maatschappelijke opgave, 'goed politiewerk') bekijken de portefeuilles de ontwikkelopgaven van het korps ('change') en doorontwikkeling van het vak en vakmanschap.

De inhoud van het politievak bepaalt het benodigde vakmanschap. Om kwaliteit van vakmanschap en vakbekwaamheid te borgen en versterken, wordt een divers en samenhangend leer- en ontwikkellandschap ingericht door middel van:

- kwalitatief goed en flexibel Politieonderwijs;
- vakgroepen met medewerkers (of kwaliteitsnetwerken, expertisegroepen);
- een kwaliteitssysteem voor parate kennis en vaardigheden;
- het stellen van kwaliteitsnormen en criteria voor vakmanschap zodat vakbekwaamheid op peil blijft. Dit wordt uitgewerkt in vakgroepen;
- een stelsel van permanent leren dat de intrinsieke motivatie van medewerkers bevordert om de eigen vakbekwaamheid op peil te houden.

3.2 Leren is onderdeel van het werk: individueel en samen

De maatschappelijke opgaven veranderen steeds en vragen om continu en flexibel leren. Leren (individueel en samen) is een essentieel onderdeel van werk, omdat de vraagstukken in de werkpraktijk spelen. In het nieuwe Politieonderwijs (PO21) zijn zelfsturing, eigenaarschap, gedeeld en samen leren ingevoerd. Leren in het werk wordt hierdoor al bij de start van de politieloopbaan gestimuleerd.

Stimuleren van leren in het werk is van belang omdat het rendement oplevert. Met rendement wordt hier bedoeld: door individueel en samen te reflecteren over het werk, ontstaan nieuwe oplossingen en inzichten. Deze leiden tot verbetering en vernieuwing in het werk. Voor deze vorm van leren is flexibel organiseren van werk en mensen nodig, naast diverse ontwikkelmogelijkheden en leeraanbod.

Om te voorzien in mogelijkheden en aanbod die zo goed mogelijk aansluiten bij de ontwikkelvraag en aanwezige talenten, biedt de Politieacademie flexibele leerroutes in het onderwijs aan (modulair, blended learning, flexibele toetsing, zelfmelden). Daarbij is duidelijk wat er vanuit verplichtingen geleerd móet worden.

3.3 Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor eigen ontwikkeling, leidinggevend en geven richting en ruimte: samen verantwoordelijk

Bij leren en ontwikkelen wordt de focus gelegd op meer balans in gemeenschappelijke verantwoordelijkheid. De organisatiekaders worden meegenomen en een ontwikkelgerichte basishouding van medewerkers en leidinggevend is nodig. Er is een actieve wederkerigheid tussen medewerkers en leidinggevend. Dat betekent onder meer dat medewerkers en leidinggevend speciale aandacht besteden aan hoe het werk voor de langere termijn aantrekkelijk wordt gehouden (zoals dat speelt in de GGP).¹

De medewerker:

- toont persoonlijk leiderschap en eigenaarschap voor ontwikkeling van de eigen vakbekwaamheid, ontwikkeling van het vakmanschap en vak;
- heeft oog voor ontwikkeling binnen de functie, loopbaanontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling;
- neemt verantwoordelijkheid² voor de eigen ontwikkeling en ruimte voor co-creatie, anders te denken en te doen, nieuwsgierig te zijn, daarvan te leren en kennis en ervaringen te delen;
- blijft scherp op ontwikkelingen en bijdragen aan de eigen ontwikkeling, vakontwikkeling én het collectieve vakmanschap;
- toont een professionele houding in het werk;
- investeert bewust in zichzelf en in ontwikkeling van kennis, vaardigheden, competenties, houding en talenten, in zogeheten 21ste-eeuwse vaardigheden (onder andere zelfsturing, samenwerken, communiceren) en ontwikkelt zijn of haar lerend vermogen;
- draagt bij aan de ontwikkeling van collega's in verschillende rollen, zoals senior, mentor of coach.



De leidinggevende:

- blijft scherp op ontwikkelingen in koers, visie, maatschappelijke en ontwikkelopgaven en zorgt dat de ontwikkeling van medewerkers en resultaten daarop aansluiten;
- geeft de medewerker ruimte om zich te ontwikkelen door flexibiliteit te bieden in ontwikkelmogelijkheden en manieren van leren. Medewerkers worden uitgedaagd om optimaal te presteren en worden ondersteund om hun talenten in te zetten en te groeien;
- toont eigenaarschap en neemt verantwoordelijkheid voor het eigen leiderschap en ontwikkeling als leidinggevende;
- heeft een professionele houding in het leidinggeven;
- investeert bewust in zichzelf en in ontwikkeling van kennis, vaardigheden, competenties, houding en talenten, in zogeheten 21ste-eeuwse vaardigheden (onder andere zelfsturing, samenwerken, communiceren) en ontwikkelt zijn of haar lerend vermogen.

3.4 Investeren in leren en ontwikkelen gebeurt bewust en gericht op rendement

De maatschappelijke opgaven en de daaruit voortkomende politietaak en ontwikkelopgaven vragen om een bewuste investering in leren en ontwikkelen. Alle investeringen vinden plaats gericht op rendement. Rendement wordt breed bedoeld: zowel voor de medewerker als het korps als organisatie, gericht op het doel en op de effecten.

Bewust investeren kent een aantal randvoorwaarden:

- Stimuleren van leren in het werk is van belang omdat het rendement oplevert voor de organisatie en relevant is voor het ontwikkelen van medewerkers. De medewerker en de leidinggevende hebben hier beiden een verantwoordelijkheid in. Leren en ontwikkelen is een vanzelfsprekend onderdeel van de R&O-cyclus.³
- Opgave, talent en budget worden met elkaar verbonden (*Strategisch Organisatie- en Personeelsbeleid 2021-2025/2030*).
- Middelen (geld, uren), mensen (capaciteit) en expertise zijn flexibel georganiseerd en beschikbaar. Daarmee houden we rekening met verschillende behoeften aan flexibiliteit en snelheid.
- Er wordt zoveel mogelijk ruimte gemaakt voor leren in het werk en leren in het werk wordt georganiseerd.
- Als een medewerker een opleiding volgt, dan geldt dat zowel de medewerker als de organisatie daar inhoudelijk rendement van hebben. Een medewerker die in overleg met de bevoegd leidinggevende een opleiding volgt in het kader van doorstroom naar een andere functie, wordt na het succesvol afronden van de opleiding, in overleg geplaatst op de betreffende functie waarvoor betrokkene is opgeleid.⁴
- Om de nieuwe vaardigheden effectief in te kunnen zetten, worden er minimale verblijfstermijnen gekoppeld aan primaire en werkgerichte opleidingen.⁵
- De digitaliseringsopgave in leren en ontwikkelen wordt in samenhang gezien met goede basisvoorzieningen. Daarnaast wordt integrale informatievoorziening gekoppeld aan een brede IV-opgave. Dit is de basis voor:

- Toegang tot betrouwbare, actuele en valide kennis en informatie.
- Inzicht in noodzakelijke en gewenste ontwikkeling (opgavegericht, verplichtingen en overige) en monitoring hierop (inzicht voor medewerker, leidinggevende, organisatie), gestoeld op rendement en doelmatigheid.
- Vindbaar, doorzoekbaar en op maat leer- en ontwikkelaanbod.
- Verbinding met collega's, teams, vakgroepen.
- Performancesupport in het werk voor de ondersteuning van leren in het werk.

Ook is een goede proces- en plansturing noodzakelijk. Daarbij horen rollen en verantwoordelijkheden:

- de leiding in eenheden en van portefeuilles stuurt op de planning- en controlcyclus en verantwoording, ook op de gevraagde inzet van de bedrijfsvoering (PDC).
- de uitvoerende partijen voor leren en ontwikkelen werken samen en richten zich op doelmatigheid en rendement van de leer- en ontwikkelactiviteiten. Daarbij hanteren zij voor kwalificeren en certificeren (vanuit verplichtingen) een hogere urgentie. Uitgangspunt is om niet alles zelf te willen doen. Het is helder welke positie, rol en verantwoordelijkheid iedere partij heeft in het leveren van een bijdrage in start- en vakbekwaamheid én in hoe de bijdragen zich tot elkaar verhouden. De uitvoerende partijen voor leren en ontwikkelen zijn samen verantwoordelijk voor het realiseren van een divers en samenhangend leer- en ontwikkelandschap, dat aansluit bij de behoeften en de leervoorkeuren. Het is duidelijk welke ontwikkelinterventies bijdragen aan startbekwaamheid en welke aan vakbekwaamheid.

3.5 Meerdere vormen van leren en ontwikkelen (zes principes)

Leren wordt volgens zes principes ingericht, die sturen en ondersteunend zijn aan bewust investeren in leren en ontwikkelen.

1. Opdoen van kritieke kennis en vaardigheden gaat via formeel leren, omdat het een hoog afbreukrisico heeft met aanzienlijke impact ('kritiek'). Hier is sturing op. Niet-kritieke elementen worden via non-formele leervormen georganiseerd of in de praktijk zelf. Er is ruimte voor zelf leren waar het kan.
2. In en tijdens het werk wordt geleerd en leren is een resultaat van werk. Tijdens het werk vindt reflectie plaats, waardoor verbeteringen en vernieuwingen in werkwijzen en handelen ontstaan.
3. Samen leren vindt plaats naast individueel leren. Er wordt 'gedeeld' en vooral 'synergetisch' samen geleerd. Hierdoor ontstaat een groter rendement voor het werk en de resultaten. Synergetisch leren gaat over het opdoen van nieuwe collectieve inzichten, kennis en oplossingen. Dat gebeurt door te leren in teamverband, te doen in de praktijk, te leren vanuit een vraagstuk in het werk, vanuit persoonlijk vakmanschap en passie.

4. De vormen en stijlen van leren zijn gevarieerd en gedifferentieerd; leren wordt vormgegeven vanuit de context, doelgroep, de individuele leerbehoeften én leerstijlen. Voor de ontwikkeling van leerinterventies worden leervoorkeuren onderscheiden, zodat de leervormen aansluiten op de leervraag en de persoon.
5. Leren wordt ondersteund door moderne (digitale) middelen, IV-systemen en kennismanagement (kennisbeheer, kennisontwikkeling en onderhoud).
6. Wanneer er sprake is van een kwalificatie-eis of een (wettelijke) certificeringseis vanuit een kwaliteitsnorm (hoog afbreukrisico of gevoelige aspecten), geldt de verplichting dat de kennis en vaardigheden via kwalificerende of certificerende opleidingen geleerd worden. In de opleidingsprofielen zijn de verplichte kwalificaties opgenomen.⁶

In het Politieonderwijs worden drie modaliteiten onderscheiden waarbij 1 en 2 gelden voor kwalificerende gecertificeerde politieopleidingen en modaliteit 3 voor overige politiespecifieke opleidingen.



3.6 Gezamenlijke taal

In het korps worden nu nog verschillende begrippen gebruikt. Dit is niet bevorderlijk voor de onderlinge samenwerking en eenduidigheid in taal. De directie Operatiën en de portefeuilles hanteren bijvoorbeeld het begrip vakmanschap vanuit de ontwikkelopgaven van het korps. Eenheden en de Politieacademie hanteren de begrippen startbekwaam en vakbekwaam. Hierna geven we weer welke betekenis in dit document gehanteerd wordt.

Startbekwaamheid

Startbekwaamheid verwijst naar de bekwaamheid van een beginnend beroeps-beoefenaar en waartoe een erkende (politie)opleiding⁷ opleidt voor de start in een functie. Een medewerker is startbekwaam als hij net zijn diploma of certificaat heeft behaald, conform begrippenkader Politieonderwijs van de Politieacademie, voldoet aan de verplichte kennis en vaardigheden voor de functie, een expertise- of vakgebied en daarmee voldoet aan de basis voor de functie (verplichtingen vanuit wet/regelgeving of beleidsbesluit). Het gaat ook om basiseisen ten aanzien van opleidingsniveau. De verplichtingen en basisvereisten zijn opgenomen in de LFNP-opleidingsprofielen van de functie (vastgesteld door het CGOP). Deze basis- of startbekwaamheid vraagt om continu onderhoud.



Vakbekwaamheid

Na het behalen van het diploma, ontwikkelt een medewerker zich door werkervaring en begeleiding verder naar vakbekwaamheid voor het uitoefenen van een functie, expertise, vakgebied of thema (zie: begrippenkader Politieonderwijs, Politieacademie). Hierbij wordt onderscheid gemaakt in basis en gevorderd. Vakbekwaamheid is dynamisch en verandert steeds. Het onderhouden van start- en vakbekwaamheid is een continu proces, vanuit noodzaak in het werk.

Vakmanschap

Vakmanschap is deskundigheid, met de trits 'kunnen-willen-vinden' als kern. Er is sprake van individueel en collectief vakmanschap. 'Kunnen' is gebaseerd op kennis, vaardigheden, ervaring en competenties, eventueel formeel erkend, vaak door een vakgroep of beroepsgroep. Vaardigheden zijn denkvaardigheden (reflectie, kritisch denken, probleemoplossend vermogen, creativiteit) en inter- en intrapersoonlijke vaardigheden (bewustzijn van het eigen leerproces, zelfsturing). Naast 'kunnen' zijn er ook minder zichtbare, onderliggende beweegredenen ('willen'), waarden en normen ('vinden').

Vakmanschapsontwikkeling leidt tot vakbekwame politiemensen. Kwaliteitscriteria voor vakmanschap beschrijven de bekwaamheids- en kwaliteitsvereisten die gesteld worden aan verschillende doelgroepen binnen de organisatie. Kwaliteitscriteria zijn aan verandering onderhevig. Daarom is constante herijking nodig vanuit het vak en de organisatie (Visie Politievakmanschap).

Vakontwikkeling

Vakontwikkeling staat voor de inhoudelijke (door)ontwikkeling van het politievak, vanuit verschillende domeinen en vakgebieden en de eisen die de omgeving aan de politie stelt. Vakontwikkeling wordt ook beïnvloed door bestaande en nieuwe kwaliteitsopgaven: opgaven waarop de politie het werk kwalitatief wil versterken om het presterend vermogen te vergroten (Visie Politievakmanschap). Collectieve ontwikkeling van het vak is het gezamenlijk doorontwikkelen van het vak, bijvoorbeeld op vakgroepniveau.

Formeel leren

Deze vorm van leren wordt georganiseerd volgens een veelal officieel vastgesteld (onderwijskundig) leerplan of curriculum met eindtermen (normen). Formeel leren gaat in een gestructureerde vorm (bijvoorbeeld opleidingen, on-the-job-trainingen, e-learningproducten) met een docent die didactisch is onderlegd, instructie geeft en toezicht houdt. Deze vorm moet vooral worden gehanteerd bij kritieke kennis en vaardigheden. Bij kritieke kennis is sprake van handelingen vanuit wettelijke bevoegdheden en eisen, handelingen met een hoog afbreukrisico of gevoelige aspecten. Een formele opleiding is een erkende opleiding, met als voordeel dat het diploma of certificaat civiele waarde heeft. Binnen formele opleidingen en trainingen kunnen ook non-formele leervormen worden toegepast.

Non-formeel leren

Deze vorm van leren vindt plaats in het werk of zo dicht mogelijk op de werkpraktijk en wordt door een collega of externe partner verzorgd. Bij non-formeel leren is er vaak een vooropgezet plan en organisatievorm. Onderzoek toont aan dat deze vorm heel effectief is; de inhoud sluit direct aan op het werk. Non-formeel leren omvat een breed palet van leervormen tussen formeel en informeel leren in. Moderne digitale middelen geven veel mogelijkheden voor toepassing in non-formeel leren. Non-formeel leren kan informeel leren aanwakkeren, maar te veel nadruk op verplichting kan averechts werken.

Informeel leren

Deze vorm kan altijd en overal in de praktijk plaatsvinden ('praktijkleren'). Informeel leren wordt bewust leren door het te stimuleren en daarvoor een aantal randvoorwaarden te creëren: door het mogelijk maken van samenwerking, opgavegericht en probleemoplossend te werken, door het organiseren van groepsactiviteiten en door te werken aan een reflectiecultuur, het mogen maken van fouten. Informeel leren leidt tot een bredere kijk op leren. Informeel leren is waardevol en moet gezien en erkend worden.

Flexibel onderwijs

Dit is een onderwijsbenadering waarbij studenten specifiek op hun situatie (kennis en vaardigheden, tijd, plaats en periode) toegesneden onderwijs volgen (Begrippenkader

Politieonderwijs). Flexibel onderwijs past zich aan bij veranderende omstandigheden en biedt verschillende mogelijkheden in leerroutes. Dat wil zeggen: flexibiliteit in wat, waar, wanneer en hoe er geleerd wordt, leidend tot een erkend diploma of certificaat (CINOP-uit Grondplaat flexibel onderwijs, 2020).

Permanent leren/ permanente educatie

Permanent leren is het voortdurend onderhouden en actualiseren van kennis, vaardigheden en competenties. Het begrip wordt veelal gekoppeld aan een kwaliteitssystematiek en een stelsel van permanente educatie. Een stelsel van permanente educatie gaat uit van kwaliteitsnormen. Zo'n stelsel is van toepassing wanneer kritieke vakbekwaamheid (wettelijk of generiek verplicht) op werkniveau gemonitord en op korpsniveau verantwoord moet worden.

Leven Lang Ontwikkelen (LLO Politie Onderwijsraad, 2022)

De definitie van LLO is: "Gedurende het hele leven (pro)actief ontplooiën van kwaliteiten op basis van eigen interesses en waarden voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen gezondheid en geluk" (Kuijpers, Semeijn en Van der Heijden, 2019). Het geeft aan dat mensen zich hun hele leven moeten blijven ontwikkelen en ontplooiën. Zelf initiatief (kunnen) nemen in de eigen loopbaan en leven is daarbij de belangrijkste voorwaarde. Initiatief nemen gaat uit van het nemen eigen verantwoordelijkheid, zelf keuzes maken en tot actie komen, en dit gedrag blijven vertonen. Met als doel een duurzaam inzetbare medewerker.

1. CAO 2022-2024: 4a en c Leren en ontwikkelen en aantrekkelijkheid GPP.
2. De POR spreekt over 'eigen regie', dat staat voor verantwoordelijkheid nemen, initiatief nemen, een actieve attitude tonen (POR, 2022).
3. CAO 2022-2024: 4a en c Leren en ontwikkelen en aantrekkelijkheid GPP.
4. CAO 2022-2024: 4a en c Leren en ontwikkelen en aantrekkelijkheid GPP.
5. CAO 2022-2024: 4b minimale verblijfsstermijn.
6. Voor taakstelling Politieacademie, zie de Strategische Agenda Politieacademie 2022-2026 en Politiewet 2012.
7. Erkend wil zeggen: Politieacademie of een erkend extern opleidingsinstituut.

4. Van visie naar strategie

In de *Korpsvisie Leren en Ontwikkelen* (kortweg: de *Visie*) is beschreven dat leren en ontwikkelen binnen de politie gericht moet zijn op ontwikkeling van mensen, hun vak en hun team. Met als doel: goed werk te leveren en bij te dragen aan organisatiedoelstellingen en de verschillende maatschappelijke opgaven. De visie is gebaseerd op een schets van de huidige en de gewenste situatie. Om de visie te realiseren is een zorgvuldige aanpak nodig, die in deze strategie op hoofdlijnen is neergezet. Aanvullend volgt een *Realisatieplan* voor de daadwerkelijke implementatie, dat in samenwerking met relevante spelers (stakeholders) wordt opgesteld.

De *Visie en Strategie* vallen onder het vastgestelde *Strategisch Organisatie- en Personeelsbeleid 2021-2025/2030* (SO&P), de HR-kernopgave 'Bekwame Politie, nu en in de toekomst' en het Strategisch Personeelsplan.

Leren en ontwikkelen is gericht op brede ontwikkeling en gaat uit van drie hoofddoelen:

1. Startbekwaam voor het (politie)vak worden; generiek en specifiek (op verschillende niveaus en vakgebieden)
2. Vakbekwaam worden en vakbekwaam blijven (generiek en specifiek)
3. Persoonlijke ontwikkeling, loopbaanontwikkeling en teamontwikkeling



Leren en ontwikkelen is een belangrijk strategisch onderwerp, gezien de maatschappelijke en operationele opgaven van het korps. Denk aan digitalisering en technologisering in het werk. Om de visie en de drie hoofddoelen te bereiken, richt de *Strategie* zich op twee clusters van noodzakelijke veranderingen. De focus ligt op verandering aan de cultuurkant: mens en gedrag. Ter ondersteuning is verandering aan de systeemkant noodzakelijk (regie, governance en financiële stromen). Verandering op deze twee sporen vindt stapsgewijs plaats. Hieronder wordt eerst de kern van beide sporen geschetst, waarna verdere uitwerking per stap volgt.



4.1 Kern van spoor 1: naar een ontwikkelgerichte cultuur in de organisatie

Medewerkers en leidinggevenden zijn samen eigenaar van (vak)ontwikkeling in onderlinge wisselwerking. Leidinggevenden en medewerkers benutten en creëren mogelijkheden om meer verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen ontwikkeling, richten zich meer op leerrendement van leren en ontwikkelen vanuit doel, effect en doelmatigheid. Ze kijken daarbij naar het optimale effect in het werk: leren in het werk, bij Politieacademie, veldacademie of nog anders. Medewerkers zijn eigenaar van de eigen ontwikkeling. Meer eigen verantwoordelijkheid wordt mogelijk gemaakt door het bieden van een divers ontwikkellandschap, met eigen (regel)ruimte om daar gebruik van te maken. De behoeften van medewerkers worden verbonden aan de behoeften van de organisatie ('actieve wederkerigheid'). Leidinggevenden en medewerkers geven meer aandacht aan het lerend vermogen: individueel én samen in netwerken, teams of vakgroepen. In netwerken van professionals werken medewerkers aan ontwikkeling van vak en vakmanschap. Het gaat om alle medewerkers van het korps in alle domeinen (waar- onder GGP en bedrijfsvoering).

4.2 Kern van spoor 2: veranderingen in het systeem

Er wordt meerjarig gekeken. Hiermee ontstaat een integraal beeld van wat nodig is op het gebied van leren en ontwikkelen en kunnen op strategisch niveau de juiste keuzes worden gemaakt. Keuzes over wat, hoe, wie en wat het kost worden jaarlijks, proactief, vanuit doelmatigheid en rendement gemaakt. Daarbij is overzicht en regie nodig voor de verdeling van capaciteit, geld en middelen. Deze systeemverandering is nodig om vraag en aanbod op het gebied van leren en ontwikkelen beter op elkaar te laten aansluiten.

5. Relatie tussen beleid en uitvoering, aanpak en planning

De veranderingen in zowel de cultuur als het systeem vormen de strategische ankerpunten in een veranderbeweging waarin beleid en uitvoering met elkaar verbonden zijn (zie figuur 1 op p. 34).

Om de veranderingen die nodig zijn op het gebied van cultuur en systeem in goede banen te leiden, voert op strategisch niveau de directie HRM regie, gericht op de brede behoefte aan leren en ontwikkelen, het landschap en de onderscheiden rollen en verantwoordelijkheden. Daarmee zijn de verschillende veranderingen in cultuur en systeem gestroomlijnd en gericht op realisatie en uitvoering. De directeur HRM kan hier desgewenst een tijdelijke programmamanager voor inzetten.

In lijn met de afspraken in het SO&P beleid wordt voor de realisatie van de veranderingen een doorlooptijd tot 2030 genomen. Immers, doorgroei naar een ontwikkelgerichte cultuur heeft tijd nodig. De hieronder in paragraaf 6.4 genoemde afspraken over regie, governance en helderheid in financiële stromen worden in de loop van 2023 gerealiseerd. Het tijdspad wordt uitgewerkt in het *Realisatieplan*.

6. Uitwerking strategie: spoor 1 Cultuur en 2 Systeem

SPOOR 1: cultuur (mens en gedrag)

Hieronder worden de volgende stappen uitgewerkt:

1. Werken aan een ontwikkelgerichte cultuur in de organisatie.
2. Samenwerken gericht op een divers en samenhangend leer- en ontwikkellandschap.
3. Richten op rendement vanuit doel, effect en doelmatigheid.



6.1 Werken aan een ontwikkelgerichte cultuur in de organisatie

De cultuur die we willen bereiken is dat leren en ontwikkelen een onlosmakelijk deel van het werk vormen. In lijn met de visie, worden in de Strategie stappen gezet naar een ontwikkelgerichte cultuur, waarin ontwikkeling van medewerkers wordt gekoppeld aan wat nodig is in de organisatie. We doen dit ook om medewerkers duurzaam inzetbaar te maken en te blijven boeien. Dat gaat niet in één keer en vraagt verschillende veranderkundige interventies. Essentie is het met elkaar verbinden van de behoeften en mogelijkheden van medewerkers /teams en de behoeften en mogelijkheden van de organisatie.

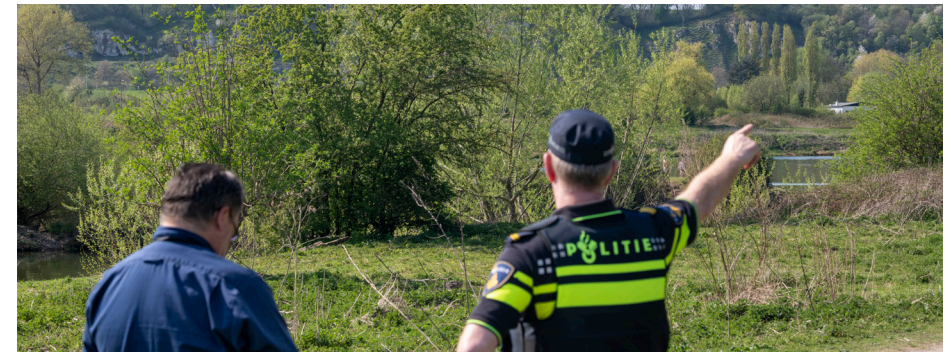
De veranderinterventies worden verbonden aan het werk. Dat betekent dat leidinggevend en medewerkers het werk (welke opgaven, wat staat ons te doen?) als vertrekpunt nemen. Zij voeren gesprekken waarin samen naar het werk en de aanpak daarvan wordt gekeken, en waar de vakbekwaamheid moet worden verbeterd. Door het samen onderzoeken van het werk, wat nodig is aan leren en ontwikkelen en wat de beste leer-oplossingen zijn ontstaat een andere cultuur. In het dagelijks werk wordt expliciet gemaakt wat nodig is. Leidinggevend ondersteunen de 'groeimindset', vanuit lerend vermogen van medewerkers en binnen ieders potentieel. Op deze manier wordt ontwikkelen meer proactief dan reactief.

Leidinggevend en medewerkers maken concreet wat gewenst gedrag, werk en vaardigheden zijn die bijdragen aan de opgaven van het korps. De gewenste vaardigheden zijn de zogenoemde 21ste eeuwse vaardigheden, zoals zelfsturing, samenwerken, communiceren en reflecteren. De organisatie als geheel heeft de verantwoordelijkheid om te faciliteren. Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling. Leidinggevend hebben een cruciale rol in het stimuleren van leren en ontwikkelen en begeleiden in leer- en ontwikkelmogelijkheden. Medewerkers hebben een leidinggevende nodig met oog voor de individuele ontwikkelbehoeften en maatwerk in ontwikkelmogelijkheden. Hierdoor vergroot je als organisatie duurzame inzetbaarheid en plezier in het werk. Leidinggevend hebben ook een veranderkundige rol: het open gesprek voeren over mogelijkheden en drijfveren, uitvinden van evenwicht tussen wensen van medewerkers en mogelijkheden vanuit organisatiekaders. De organisatie moet leidinggevend ondersteunen in hun faciliterende rol. Daartoe is het belangrijk om aan te sluiten bij het programma 'Beweging in Leiderschap'. Versterk leidinggevend die een voorbeeldfunctie vervullen, en medewerkers die ambassadeur zijn voor leren en ontwikkelen; zij dragen bij aan een ontwikkelgerichte cultuur.

De organisatie werkt aan het verbreden van ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden en het bieden van begeleidingsfaciliteiten voor loopbaanontwikkeling, voor zowel medewerkers als leidinggevend in hun leidinggevende rol. Leren is meer dan de som der delen: door afstemming van het zojuist geleerde met elkaar en met de organisatie richting wordt betekenis gegeven aan deze kennis. Leren verhoogt alleen de performance als de context waarin geleerd wordt helder is en richting wordt gegeven. Dit vraagt om het op één lijn brengen van strategie, leren en faciliteren (van bijvoorbeeld kennisdeling en leerautonomie) en het beschikbaar stellen van resources. De organisatie zorgt daarom voor integrale informatievoorziening over leren, ontwikkelen en kennis-

management⁸ (kennisontwikkeling en ontsluiting). Dat is een randvoorwaarde voor een ontwikkelgerichte cultuur. Informatie over leerinterventies en over faciliteiten als loopbaanbegeleiding wordt overzichtelijk en laagdrempelig beschikbaar gesteld. Dat bevordert het nemen van eigen verantwoordelijkheid omdat medewerkers hun weg kunnen vinden in de ontwikkelmogelijkheden.

Communicatie wordt ingezet als cultuurinterventie: blijf binnen en buiten steeds uitdragen dat de politie op weg is naar een organisatie waarin medewerkers zich voortdurend ontwikkelen en leren, en handel daarnaar. Ook samenwerking door spelers in het speelveld van leren en ontwikkelen wordt ingezet als belangrijke cultuurinterventie. Dat geldt ook voor effectmeting van de ingezette veranderinstrumenten, waaronder het effect van de Resultaat- en Ontwikkel (R&O)cyclus.



6.2 Samenwerken gericht op een divers en samenhangend leer- en ontwikkelingslandschap

Het bestaande leer- en ontwikkelingslandschap voor start- en vakbekwaamheid en persoonlijke ontwikkeling wordt meer in samenhang gebracht. Uitgangspunten daarbij zijn co-creatie, samenwerken en netwerken. Er is sprake van een mix van leervormen, flexibel georganiseerd, individueel en samen leren in het werk. Ontwikkelopgaven uit portefeuilles (meerjarige lijn), de vertaling naar eenheden en de specifieke leer- en ontwikkelvragen van teams en medewerkers worden met elkaar verbonden. Politie-specifieke bevoegdheden of kennis en vaardigheden die kritiek zijn, blijven we aanbieden in leervormen met gecertificeerde docenten en/of instructeurs. Er is aandacht voor permanente ontwikkeling, waarbij netwerken van professionals en vakgroepen een belangrijke rol spelen. Het leerlandschap is divers en biedt ontwikkelmogelijkheden voor startbekwaamheid, vakbekwaamheid en persoonlijke ontwikkeling.

De Politieacademie is er voor het kwalificerend en certificerend onderwijs. In de gewenste ontwikkelgerichte cultuur faciliteert de Politieacademie passend leeraanbod, flexibel, digitaal en toegankelijk voor iedereen. Ook wordt gebruik gemaakt van moderne digitale leertechnologieën. Vakkennis wordt doorontwikkeld i.s.m. de operatie en externe partners. De Politieacademie stelt vakkennis ('Body of Knowledge') en leermiddelen voor start- en vakbekwaamheid beschikbaar (bijvoorbeeld via het leermiddelenportaal), zodat deze breed toegankelijk zijn voor medewerkers.

Rollen en verantwoordelijkheden van spelers in het speelveld

De Visie en Strategie hebben impact op ieders professionele bijdrage, organisatie en capaciteitsinzet. Het vereist herbezinning op ieders rol en een kwaliteitsslag op de eigen expertise. Richtinggevende kaders uit deze visie en strategie spelen daarbij een belangrijke rol. De Visie gaat uit van een divers leer- en ontwikkellandschap en vraagt om een dynamische samenwerking (interne en externe partners).

De gemeenschappelijke opdracht van alle spelers in de realisatiefase die volgt uit deze visie op leren en ontwikkelen is:

- helder hebben wat de eigen professionele bijdrage aan de drie hoofddoelen is (zie ook 4. Van visie naar strategie);
- samen concrete afspraken maken, op basis van de ontwikkelvraag, over de verdeling van rollen, de samenwerking, het beoogde leerrendement en het proces dat daarbij hoort.

Leidend daarbij is wie de expertise en verantwoordelijkheid heeft voor het grootste leerrendement gericht op de hoofddoelen: start- en vakbekwaamheid, persoonlijke ontwikkeling en loopbaanontwikkeling. Deze begrippen zijn in 'Gezamenlijke taal' in de Visie verduidelijkt. Spelers zijn: Politieacademie, HRO (landelijk en in de eenheden), OBT, HR-advies, het team Verandering en Organisatie-ontwikkeling, de veld-academies, lijnorganisatie (op domeinen), vertegenwoordigers uit de operatie en het werkveld, Politieprofessie, landelijke expertisecentra (of voorzieningen tot samenwerking), vakgroepen, het Realisatieteam PO21, Voorziening veranderopgave, het Collectief van Ontwikkelmethodieken en externe partners.



6.3 Richten op rendement vanuit doel, effect en doelmatigheid

De focus in de Strategie ligt op rendement. Dat wil zeggen: de bijdrage van medewerkers aan het werk en de realisatie van de opgaven van het korps staan voorop. Er wordt gedifferentieerd naar doelgroepen. De focus (doel, effect, doelmatigheid) van het leren en ontwikkelen moet ontstaan vanuit de kwaliteit van het werk. Om scherp te zijn op het rendement wordt bewust een kwaliteitsslag gemaakt in de gekozen ontwikkelinterventie

of methodiek: wordt het ontwikkeldoel behaald? Worden het effect in gedrag en het resultaat behaald? Een instrument kan als hulpmiddel dienen om vanuit bedrijfskundig én onderwijskundig perspectief naar ontwikkelvraagstukken te kijken, zoals door middel van het instrument Vraagarticulatie. Daarmee kunnen we bepalen welke interventies het meeste leer- en ontwikkelrendement hebben.

Kaders voor leerrendement zijn:

- De leeroplossing of interventie past bij het gewenste doel en effect. De investering wordt bepaald op basis van de beoogde leeropbrengst en werkopbrengst (doelmatig).
- Leren en ontwikkelen draagt bij aan het zich eigen maken van kennis en vaardigheden om bekwaam te zijn voor de functie.
- Leidinggevende en medewerker hebben een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor rendement van leren en ontwikkelen. De R&O-cyclus is een instrument voor het samen bepalen van rendement, voor, tijdens en na het leer- en ontwikkelproces.

SPOOR 2: systeem

Hieronder worden de volgende stappen uitgewerkt:

4. Afspraken over regie, governance en helderheid in financiële stromen.
5. Scherp zijn op vraag- en aanbodkant.
6. Scherp zijn op inhoud van leren en ontwikkelen.
7. Digitalisering in leren en ontwikkelen organiseren.



6.4 Afspraken maken over regie, governance en helderheid in financiële stromen

De gewenste, intensieve onderlinge samenwerking die genoemd is in paragraaf 6.2 'Samenwerken gericht op een divers leer- en ontwikkellandschap' is een must voor de realisatie en uitvoering. Voor leren en ontwikkelen is een heldere lijn van besluitvorming nodig; de governance zou beter ingezet moeten worden.

Besluitvorming en governance leren en ontwikkelen

Uitgangspunt is dat er voor de politie een meerjarige strategische koers (brede behoeften) wordt gesteld die een antwoord geeft op de vraag wat er voor nodig is om een bekwaame politie te zijn, nu en in de toekomst. Op grond van die meerjarige koers wordt vervolgens jaarlijks bepaald wat er voor nodig is om daar te komen.

Oogmerk van deze strategische koers is op de eerste plaats: de vraag (wat is de behoefte aan formeel ontwikkelaanbod, i.c. wettelijk/kwalificerend/certificerend) en wat is de behoefte aan non-formele ontwikkelmogelijkheden). Vervolgens moet bepaald worden welk aanbod van toepassing is (i.v.m. rendement en efficiëntie) en welk aanbod beschikbaar is (bij de Politieacademie, andere onderwijsinstellingen, veldacademies of andere/externe partners) om het budget beter af te afstemmen op de daadwerkelijke behoeften. Deze keuzes liggen op het gebied van formeel en non-formeel leer- en ontwikkelaanbod. Door hier meerjarig op te sturen is het mogelijk om de juiste prioriteiten scherp te stellen en wordt het rendement vergroot.

In de gewenste governance van leren en ontwikkelen moeten de rollen en verantwoordelijkheden van alle stakeholders helder zijn, evenals de momenten wanneer besluitvorming plaatsvindt en door wie. Het proces, de rollen, de werking en de momenten waarop besluitvorming plaatsvindt worden in de realisatiefase uitgewerkt en opgenomen in het Realisatieplan. Daarbij wordt aangesloten op de veranderbeweging in de governance, mede naar aanleiding van de evaluatie van de werking van het portefeuillemodel⁹ (waaronder inzet politiechef, rol eenheden, rol commissies).

Gewenste kaderstelling leren en ontwikkelen invoeren in de P&C-cyclus

In het Hoofdbesluitvormingsmoment (HBM) besluit het KMT over dilemma's die naar voren komen uit het totaal van de ingediende jaar- en portefeuilleplannen, i.c. op het thema leren en ontwikkelen. Dit kunnen zowel financiële als beleidsmatige keuzes of prioriteringen zijn. Op het thema leren en ontwikkelen kunnen de (politieke) ambitie op het ontwikkeldeel van de organisatie en de ambitie op de lopende operatie knelpunten opleveren.

Kaders voor leren en ontwikkelen zullen moeten worden ingevoerd in de P&C-cyclus. De kaders worden opgenomen in de Kaderbrief en de verantwoording verloopt via de managementrapportages, zodat eventuele afwijkingen snel kunnen worden geïndiceerd en er, indien nodig, kan worden bijgestuurd of aangepast. De brede behoeften maken integraal onderdeel uit van de plannen. De plannen worden getoetst aan deze kaders. Dit beheersmatige proces voor leren en ontwikkelen is een noodzakelijk onderdeel van de verandering in het systeem.

Om van start te kunnen gaan met stap 4 in de strategie, zijn kaders voor leren en ontwikkelen in de P&C-cyclus van belang. De meerjarige strategische koers voor leren en ontwikkelen vormt hiervoor het beleidskader. Aan de hand van de volgende vragen geven eenheden en portefeuilles invulling aan de visie:

Eenheden	Meerjarige strategische behoefte
<ol style="list-style-type: none">1. Welke leer- en ontwikkeldoelstellingen en resultaten heeft de eenheid in het kader van start/vakbekwaamheid ontleend aan de portefeuilles?2. Welke prioriteiten, passend in het algemene kader, stelt de eenheid en waarom?3. Geef de meerjarige leer- en ontwikkel behoeften aan (op het gebied van start/vakbekwaamheid, persoonlijke ontwikkeling en loopbaan ontwikkeling):<ul style="list-style-type: none">- Welke L&O-behoeften zijn verplicht (vanuit de LFNP opleidingsprofielen)?- Welke L&O-behoeften hebben optionele noodzaak?- Wat is de operationele norm per team of werkgebied (aantal gekwalificeerde of gecertificeerde medewerkers per team of werkgebied)?	<ol style="list-style-type: none">1. Welke doelstellingen en resultaten stelt de organisatie voor nu, maar daarmee vooral ook voor overmorgen, op het gebied van vakmanschap (zijn er bijvoorbeeld andere/nieuwe vakspecialisten op bachelor/master-niveau nodig in de toekomst)?2. Welke (politieke) ambitie wordt gesteld en waarom?3. Wat betekent deze politieke ambitie voor de meerjarige leer- en ontwikkel behoeften (ontwikkel-/leeropgaven van de portefeuilles).

Gewenste kaderstelling financiële stromen

In de gewenste situatie prioriteert het KMT jaarlijks de doelstellingen voor de brede behoeften op het gebied van leren en ontwikkelen als onderdeel van de meerjaren-strategie en maakt keuzes welke doelstellingen worden opgenomen in de begroting. Het gaat om keuzes in formeel (onderwijs, opleidingen, trainingen) en non-formeel leren en ontwikkelen (bijv. leren via de veldacademies of digitalisering door een divers aanbod van *performancesupport* in het werk). De huidige (onderwijs-)behoeftestellingen BPO en VPO maken een aanzienlijk deel uit van de begroting voor leren en ontwikkelen. De BPO- en VPO-behoeftestelling, maar ook de bredere behoeften, maken echter nog geen onderdeel uit van de begrotingscyclus. Een totaalbeeld ontbreekt.

Alle financiële stromen en het capaciteitsbeslag moeten in beeld gebracht worden om scherp te kunnen zijn op besteding en rendement. Maatwerk is alleen aan de orde in uitzonderlijke situaties, zoals hieronder in paragraaf 6.5 beschreven. Vervolgens wordt herstructurering onderzocht vanuit doelmatigheid en verantwoordelijkheden. Het is belangrijk hiervoor aan te sluiten bij de opdracht die al verstrekt is voor onderzoek van de financiële stroom inzake het VPO. Het is wenselijk onderzoek naar alle financiële stromen voor leren en ontwikkelen onderdeel te laten uitmaken van het totale beeld.

Bij de inventarisatie van alle financiële stromen hoort bijvoorbeeld ook het budget Opleiding & Vorming, exogene en afzonderlijke budgetten (RA-gelden, fiches). Hiertoe zoeken we samenwerking met directie Finance & Control bij het opstellen van het *Realisatieplan* en in de realisatiefase.

Leren en ontwikkelen gericht op kwaliteitsontwikkeling en borging: vakgroepen (Qualiteitsstelsel)

Om tot een kwalitatief goede taakuitvoering te komen is kwaliteitszorg van belang. Het gaat om alle activiteiten en beslissingen van een organisatie die erop gericht zijn om de afgesproken kwaliteitsdoelen ten aanzien van de taakuitvoering te behalen en te borgen. Ook gaat het om meten of de gestelde doelen zijn gehaald en, indien nodig, bij te sturen als dit niet het geval is. Wanneer dit op een consequente manier wordt gedaan, is sprake van kwaliteitszorg waarmee de politie haar werk steeds beter kan beheersen en verbeteren.¹⁰ Het zogenoemde *Qualiteitsstelsel* voert regie op de vorming van vakgroepen. De vakgroepen werken aan inhoudelijke vakontwikkeling en kwaliteitsborging.¹¹ Doordat vakgenoten samen actief werken aan duurzame vakontwikkeling, ontwikkelt de hele organisatie zich. In het Q-stelsel is de lijn sponsor. Het Q-stelsel rapporteert aan de Q-raad: een strategische raad onder voorzitterschap van de plaatsvervangend korpschef. Het levert belangrijke informatie op ten aanzien van wat nodig is aan vakontwikkeling en leren en ontwikkelen (inclusief opleidingen) om de taak goed te kunnen uitvoeren en met het oog op de kwaliteit van het werk.



6.5 Scherp zijn op vraag- en aanbodkant

Aan de **vraagkant** moeten we scherper zijn in de meerjarige behoefte van het korps: duidelijke keuzes maken op het gebied van leren en ontwikkelen in relatie tot wat noodzakelijk is voor het werk nu en in de toekomst. Concrete kaders zijn:

- Er wordt gedifferentieerd naar doelgroepen.
- Een integrale benadering is noodzakelijk vanuit overzicht op de samenhangende ontwikkelopgaven en ontwikkellijnen zoals in de governance is beschreven.
- Onder regie van de directeur HRM wordt samenhang aangebracht (zie paragraaf 6.4).
- Hierbij voorop staan (wettelijke) verplichtingen en landelijke prioriteiten voor startbekwaamheid en vakbekwaamheid. Dit gaat om verplichte opleidingen (in- en extern) en Permanente Educatie. Daarna komt het scherper zijn op de overige vragen, waaronder VPO. Het Strategisch Personeelsplan (SPP) is een essentieel onderdeel voor de invulling van deze overige ontwikkelbehoeften. Daarbij kunnen we differentiëren en maatwerk bieden voor specifieke doelgroepen of behoeften, waar dat vanuit de inhoud noodzakelijk is.
- Maatwerk in Integrale Beroepsvaardigheids Trainingen (IBT) wordt ingericht op individueel en teamniveau ('doorontwikkeling van het IBT-Bouwlandschap').
- Uitgangspunt bij alle prioritering aan de vraagkant is dat er niet onnodig opgeleed wordt, maar maximaal gebruik wordt gemaakt van eerder opgedane kennis en ervaring van medewerkers.
- In de P&C-cyclus worden aan de opgave het benodigde budget en de benodigde capaciteit verbonden. Om qua budget en capaciteit binnen de kaders te blijven wordt een impactanalyse uit gevoerd op inhoud, haalbaarheid en uitvoerbaarheid. Dat vraagt om concretisering van ontwikkelopgaven in portefeuilleplannen en plannen voor leren en ontwikkelen van eenheden (teams en medewerkers).
- Gedurende het jaar komen er veel extra leer- en ontwikkelbehoeften op tafel die 'concurreren' met de reeds gemaakte afspraken, mensen en middelen. Het jaarlijks P&C-proces heeft dus een kortere cyclus van bijsturing en herprioritering/keuzes maken nodig. Er zijn daarom meerdere 'fotomomenten' van de behoeftevragen nodig.

Aan de **aanbodkant** is het noodzakelijk in het kader van rendement van leren en ontwikkelen om scherper te zijn op het aanbod van ontwikkelmogelijkheden en het regisseren daarvan. Concrete kaders voor VPO-aanbod zijn: flexibiliseren, ontdebelen en zo veel mogelijk samenwerken met het regulier onderwijs om binnen het Politieonderwijs geen docentencapaciteit in te hoeven zetten op wat we ook kunnen inkopen (niet alles zelf willen doen). Vanuit rendementsperspectief betekent het, dat generieke opleidingen extern, en politieopleidingen intern kunnen worden uitgevoerd. De verwachting is dat hierdoor capaciteit ontstaat voor het flexibel inspelen op ontwikkelbehoeften en grote leeropgaven. Al het VPO-aanbod waarvoor geen certificering noodzakelijk is (Politieonderwijs modaliteit 3), moet geprioriteerd worden en op inhoud en vorm worden herzien. Daarbij moeten we zoeken naar flexibele leerwegen waarbij docentencapaciteit bespaard wordt, zoals leerwegonafhankelijk toetsen. Voor het totale leer- en ontwikkelaanbod geldt als kader: gericht op brede ontwikkeling, samenhang en rendement (vanuit doel, effect en doelmatigheid).

Beoogde verandering betreffende het stroomlijnen van en regievoeren op ontwikkelbehoeften

De beoogde verandering is gericht op de hoofdstromen in de ontwikkelbehoeften:

1. Behoeftestelling BPO
2. Behoeftestelling VPO
3. Verdeling budget Opleiding en Vorming: eenheden en landelijke posten
4. Ontwikkelvragen van portefeuilles (geprioriteerde leeropgaven)
5. Fiches (RA-gelden/cao-afspraken)

Voorgestelde concrete stappen in het stroomlijnen:

1. Normering/structureren:

- Normering van behoeften volgens het drietraps-model: verplichtingen eerst, daarna functiegerichte en ontwikkelgerichte behoefte. Anders gezegd: wat moet en wat kan worden onderscheiden. Portefeuillehouders normeren de behoefte per functiegroep of vakgebied (vakontwikkeling). In samenhang hiermee is het van belang dat er operationele normen komen, zoals het aantal gecertificeerde medewerkers dat per team en vak- of werkgebied nodig is.
- VPO-aanbod toewijzen aan doelgroep (functie, werkterrein, rol) in plaats van indelen op opleidingsniveaus.
- Normering van behoeften koppelen aan budgetten.
- Normering koppelen aan capaciteitsmanagement (bijv. hoeveel hOvJ's per basisteam of district);

Er vindt tegelijkertijd een heroriëntatie van het VPO-aanbod plaats op de huidige normering van opleidingen bij verplichting en certificering voor de functie. Het VPO kent ca. vierhonderd producten, waarvan ongeveer de helft verplicht en gecertificeerd onderwijs is. Het overig onderwijs valt daar niet onder. Voor opleidingen die niet verplicht zijn moeten andere oplossingen worden gezocht (extern, andere leervorm, andere uitvoerder of 'leren in het werk', in combinatie met adaptieve leermiddelen of support).

2. Er worden keuzes voorbereid door impactanalyses voor de operatie en de bedrijfsvoering te maken, met een totaalbeeld van de knelpunten.
3. Meerdere 'fotomomenten' plannen om de behoeften scherp te maken, afstemming van behoeften, bijsturing en herprioritering. Monitoring op meerdere momenten in de behoeftestelling is een data-gedreven proces (gefaciliteerd door HRM) ter ondersteuning van afstemming tussen portefeuillehouders en eenheidsleidingen over ontwikkelopgaven en behoeften. Dit dient te worden geïntegreerd in het proces van de P&C-cyclus en wordt in de realisatiefase verder gepreciseerd.
4. Portefeuilles, domeinen en eenheden stellen hun behoefte op het gebied van competenties en aantallen op vanuit hun (strategische) personeelsplannen. Aannames

over de gewenste personeelssamenstelling worden verwerkt in de strategische personeelsprognose van het korps. Deze prognoses vormen een basis voor de meerjarige behoeftestelling BPO en VPO. Consequenties (zoals financiële) worden meegenomen en voorgelegd in het KMTO. Besluitvorming door het KMT leidt tot strategische personeelsplanning van het korps: wat is er nodig aan in-, door-, uitstroom en wat is nodig aan BPO en VPO.

5. Kaders voor leren en ontwikkelen opnemen in de P&C-cyclus zodat leren en ontwikkelen in de plannen van eenheden en portefeuilles worden meegenomen. In de tactische lijn vindt afstemming en besluitvorming plaats (BOO en BBVO) en in het KMTO vindt strategische besluitvorming plaats.

De transitielijn 'behoeftestelling VPO in de huidige governance onderbrengen' is onderdeel van het verbeterplan van het behoeftestellingsproces van het 4M. Het implementeren van het verbeterd proces voor VPO moet nader verkend worden (in de vorm van een 'simulatie') en wordt mogelijk uitgewerkt in het Realisatieplan.

Kern van de gewenste werking is: aan de voorkant in gezamenlijkheid, op verschillende niveaus afstemmen over behoeften, ontwikkelaanbod en mogelijkheden. Strategische keuzes worden in het Hoofdbesluitvormings-document voorgelegd aan het KMT. De vraag uit eenheden en domeinen wordt voorbereid met impactanalyses en adviezen door de verschillende spelers; hoofden Bedrijfsvoering, hoofden Operatiën, de tactische laag op de domeinen, Politieacademie, dienst HRM. Deze impactanalyses en adviezen worden voorgelegd aan het BOO en BBVO. Er vindt op dat niveau afstemming plaats over de impact op de bedrijfsvoering en de impact op de operatie. De verbinding met de P&C-cyclus op leren en ontwikkelen moet nog nader geconcretiseerd worden.



6.6 Scherp zijn op inhoud van leren en ontwikkelen

In een ontwikkelgerichte cultuur zijn medewerkers eigenaar van de eigen ontwikkeling en nemen verantwoordelijkheid daarvoor. Leidinggevenden en medewerkers kijken daarbij samen naar het rendement van leren en ontwikkelen: wat er geleerd wordt moet effect hebben op het werk en op de bijdrage van medewerkers in het werk. Zoals het nu is ingericht, definieert iedere portefeuillehouder de meerjarige ontwikkelopgaven voor vak en vakmanschap. In de domeinen TAO, PIO en DAG zouden voortaan (ontwikkel)

plannen gemaakt moeten worden (start- en vakbekwaamheid op korte en middellange termijn), gedifferentieerd naar groepen medewerkers en naar inhoud (verplicht, noodzakelijk, gewenst). Om scherp te zijn, is hierbij van belang om tegenspraak te organiseren (kracht en tegenkracht), door middel van samenwerken (zie paragraaf 6.2). De noodzakelijke leer- en ontwikkelinvesteringen worden opgenomen in de planvorming van de P&C-cyclus. Zie daarvoor paragraaf 6.4.



6.7 Digitalisering in leren en ontwikkelen organiseren

Teamleren, kennisdelen, werkplekleren: het gaat niet vanzelf. Er is een virtuele plek nodig waar medewerkers hun vraagstukken herkennen en erkennen, waar ze geïnspireerd raken, waar een gevarieerd en gedifferentieerd aanbod te vinden is en waar zij – met hulp van slimme zoekmachines en algoritmen – de leerinterventies vinden én maken die hen optimaal helpen beter te worden in hun werk.

De digitaliseringsopgave kan niet los gezien worden van de investeringen die gedaan moeten worden in de verdere professionalisering van de leer- en ontwikkelexperts, sturing en leiderschap dat leren maximaal faciliteert. Nieuwe technologie moet vooral verbindend werken en gericht zijn op de doelstellingen die de ontwikkelgerichte organisatie nastreeft.

Dit vraagt om operationalisering die richting geeft aan de digitaliseringsagenda van leren en ontwikkelen. Immers, de basis is op dit domein niet op orde. Dit is een complicerende factor. De vernieuwing en modernisering van leren en ontwikkelen moeten in samenhang worden beschouwd met goede basisvoorzieningen. Kortom: een integrale informatievoorziening gekoppeld aan een brede IV-opgave is noodzakelijk en biedt de basis voor:

- Toegang tot betrouwbare, actuele en valide kennis en informatie
- Inzicht in noodzakelijke en gewenste ontwikkeling (opgavegericht, verplichtingen en overige) en monitoring hierop (inzicht voor medewerker, leidinggevende, organisatie) op basis van rendement en doelmatigheid
- Vindbaar, doorzoekbaar en op maat leer- en ontwikkelaanbod
- Verbinding met collega's, teams, vakgroepen
- Performancesupport in het werk voor de ondersteuning van leren in het werk

Enorme kansen voor vernieuwing in de ontwikkelgerichte cultuur liggen in het inzetten van leertecnologische toepassingen. Denk aan Extended Reality (XR), de paraplu waaronder Virtual Reality (VR) en Augmented Reality (AR) opgehangen kunnen worden, app-ontwikkeling, chatbot-technologie, maar ook robotisering. Ontwikkelingen die een enorme impuls kunnen geven aan de modernisering van ons leren. Het is niet het één of het ander, maar in samenhang en in gezamenlijkheid met de diverse stakeholders in het leer- en ontwikkellandschap. Een realistische IV-L&O-roadmap, opgenomen in de IV-portfolio en meegenomen in het Hoofdbesluitvormingsmoment, is hierin een randvoorwaardelijke stap om de koers en ambitie te stellen hoe we de komende jaren willen bouwen aan deze digitaliseringsopdracht voor leren en ontwikkelen.

8. Alle activiteiten die ervoor zorgen dat politiemedewerkers kunnen beschikken over relevante kennis en die kunnen toepassen in hun praktijk noemen we kennismanagement. Bron: portefeuille Kennismanagement, jaarplan 2022.
9. M. Baeten, Evaluatie werking portefeuillemodel; rapportage over de werking van het portefeuillemodel als onderdeel van de governance op veranderen. 30 april 2022.
10. Kwaliteitszorg Politie, Inspectie J en V, maart 2022.
11. Lerende medewerkers (vakgenoten) leren van de interactie met de complexe omgeving en van elkaar. Door vakgenoten bij elkaar te brengen ontstaat interactie en dialoog over de kwaliteit en inhoud van het vak en vakmanschap. In dialoog wordt ook samen geleerd als collectief. Samen zijn ze sterker en scherper. Daarom kunnen vakgroepen de collectieve verantwoordelijkheid voor ontwikkeling van het vak en vakmanschap dragen.



7. Tot slot: van strategie naar realisatie

Van visievorming en strategie komen we in de fase van realisatie. Daarbij zijn er twee essentiële randvoorwaarden:

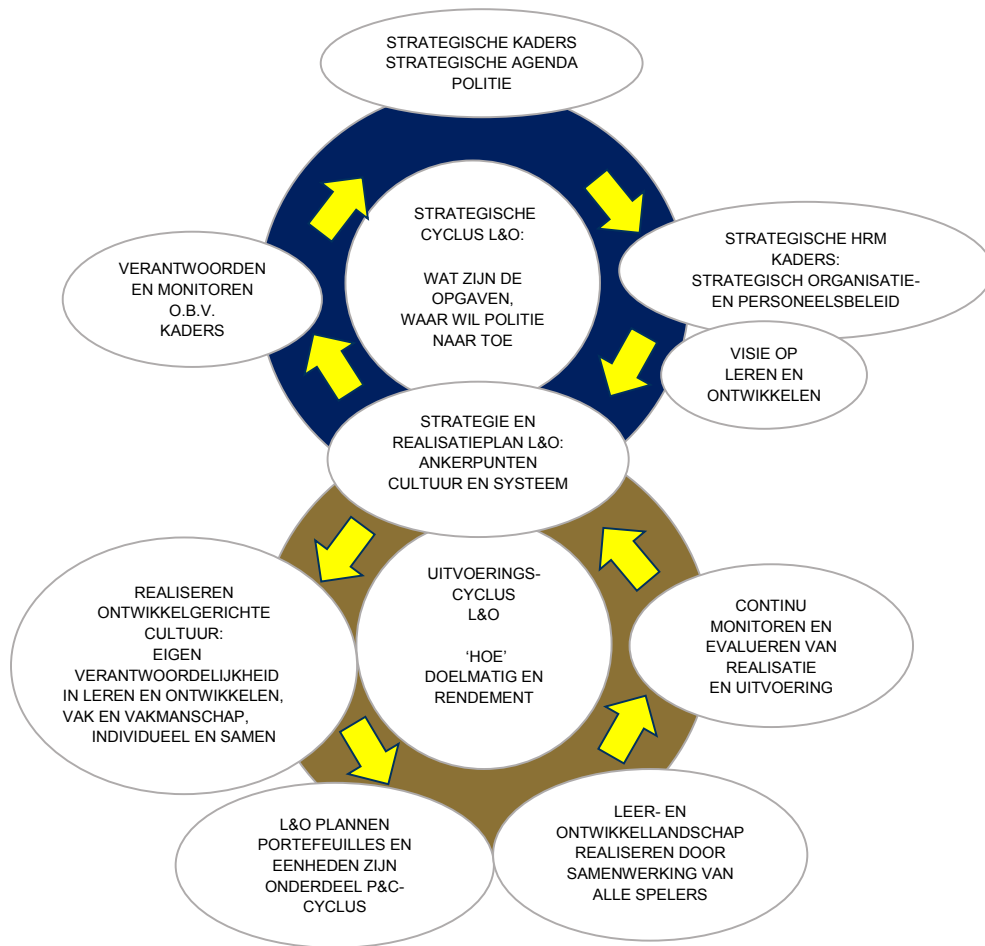
1. Breed draagvlak in de organisatie voor de verandering naar een ontwikkelgerichte cultuur.
2. De digitaliseringsopgave als overkoepelende kapstok opnemen in de korpsstrategie, zodat het onderdeel wordt van alle planvorming.



8. Bronnen

- Begrippenkader Politieonderwijs, intranet.
- Beweging in Leiderschap, versie 6, Jaco van Hoorn, 12 maart 2021.
- Commissies & Portefeuilles, december 2017.
- Definities, Rollen en Verantwoordelijkheden, januari 2019.
- Duurzaam Team- & Peer Learning: bevindingen vanuit de literatuur, Natascha Blijleven-Tebbe, Politieacademie, en Tamar Hoogink, directie HRM, maart 2019.
- Evaluatie werking portefeuillemodel, versie 1.0, M.P.A.C. Baeten, 30 april 2022.
- Governance notitie 1.0 (MKCO), 24 januari 2017.
- Grondplaat voor Flexibel Politieonderwijs, Politieacademie, 2020.
- Het Qualiteitsstelsel is een maatschappelijke opgave, 30 april 2020.
- Kwaliteitsstelsel Politie 2020-2022, Kwaliteit maakt iedereen gelukkig, Marloes Smit, 2018.
- Leven lang ontwikkelen, notitie ten behoeve van de Politie, Politieonderwijsraad, 22 februari 2022.
- Nadere uitwerking commissies, februari 2018.
- Politie in Beweging, Strategisch Beraad, 29 mei 2020.
- Politie voor Iedereen: Veilige, Competente, Effectieve teams en Richtingwijzers Realisatie, KMTO, 26 augustus 2020.
- Portefeuille-indeling en commissie-indeling, 15 januari 2020.
- Rollen governance, 2 april en 12 april 2019.
- Ruimte voor slagvaardig politiewerk: eindadvies van de adviescommissie voor de Landelijke Eenheid, commissie Schneiders, 10 juni 2022.
- Samenvatting Realisatieplan Politie voor Iedereen, 21 mei 2021.
- Strategisch Organisatie- & Personeelsbeleid 2021-2025/2030, directie HRM, 17 november 2021.
- Strategische agenda politie 2021-2025, Veiligheid, vertrouwen en verbinding, 2 april 2019.
- Strategische Agenda Politieacademie, conceptversie, 6 april 2022.
- Verslagen werkconferenties Leren en ontwikkelen met stakeholders, 17 september 2021 en 14 januari 2022.
- Visie op Politieleiderschap, Grondtonen voor leiding en leiderschap, 28 september 2019.
- Werking Governance, 2 april 2019 (met bijlage "Governance in een notendop", 21 maart 2019).

Figuur 1



Figuur 1 illustreert hoe de zeven stappen de visie op leren en ontwikkelen in werking beogen te brengen en illustreert de wederkerige samenhang tussen strategie en uitvoering met als gezamenlijk ankerpunt de veranderingen in de cultuur en het systeem.

De Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen; meerjarige lijn bevat de koers en richting van het strategische thema 'Leren en Ontwikkelen voor de politie' voor alle collega's. Gekoppeld aan de maatschappelijke opgaven, de politietaak en de ontwikkelopgaven die daaruit voortvloeien. Als werkgever wil de politie dat medewerkers leren, zich ontwikkelen en kunnen inspelen op veranderende omstandigheden.

De politie is op weg naar een organisatie met een cultuur waarin het vanzelfsprekend is dat medewerkers zich ontwikkelen. De focus van de visie ligt op een ontwikkelgerichte cultuur en het stimuleren van de brede ontwikkeling, binnen de eigen mogelijkheden en als onlosmakelijk deel van het werk. Gericht op startbekwaamheid, vakbekwaamheid, persoonlijke ontwikkeling en loopbaanontwikkeling. De politie ontwikkelt zich tot een kennisorganisatie waarin medewerkers beschikken over een brede basis van parate kennis, vaardigheden en gedragskenmerken en waarin zij de mogelijkheden én verantwoordelijkheid hebben zich continu te ontwikkelen. Hiermee werken we aan een bekwame politie die duurzaam en flexibel inzetbaar is. Nodig zijn veranderingen in het systeem, die de cultuurverandering stutten.

Veranderen naar een ontwikkelgerichte cultuur doen we samen.

Directie Humanresourcesmanagement (HRM)

Bezoekadres:

Nieuwe Uitleg 1, 2e etage
2514 BP Den Haag

Postadres:

Postbus 17107
2502 CC Den Haag

Neem als je ideeën of opmerkingen hebt contact op met de opgavemanager Leren & Ontwikkelen:

Daniëtte de Groot
daniette.de.groot@politie.nl
06 - 25 65 71 67

of met het secretariaat HRM:

secretariaat.hrm.korpsstaf@politie.nl

