”Nooit meer wegkijken”

Plan aanpak uitsluiting, discriminatie & racisme

Johan van Renswoude
Landelijk Coördinator Aanpak uitsluiting, discriminatie & racisme
Versie 1.1
Versie datum 13 oktober 2022

« waakzaam en dienstbaar »

Aanleiding

De politie wil voor al haar medewerkers een sociaal veilige en inclusieve organisatie zijn. Een structurele aanpak van normoverschrijdend gedrag is daar onlosmakelijk mee verbonden. De politieorganisatie schiet op dit gebied tekort. Dat bleek op een aantal momenten in de afgelopen jaren. Nu is het moment om daadkrachtig en met urgentie de benodigde cultuurverandering in te zetten.

Zeer recent werd dit duidelijk door de uitzending van de documentaire 'De Blauwe familie'. De documentaire heeft (nogmaals) schrijnend pijnlijk duidelijk gemaakt dat collega's de organisatie verlaten door hun ervaringen met uitsluiting, discriminatie racisme. Dit is de politie onwaardig, zet ons neutraal handelen onder druk en doet afbreuk aan onze legitimiteit in de samenleving. De politie moet meer doen om interne discriminatie, racisme en andere vormen van normoverschrijding te voorkomen en te begrenzen, zodat de werksfeer voor iedere collega sociaal veilig is. Het wordt tijd dat iedere collega beseft dat Politie voor Iedereen onderdeel is van onze professionaliteit, van ons vakmanschap.
Naar aanleiding van deze documentaire en de maatschappelijke en interne gesprekken die daarop volgden, heeft de strategische top van de organisatie nadrukkelijk een statement afgegeven: "*Wij behandelen iedereen gelijk. De grens is duidelijk. Wij sluiten niemand uit. Wij willen een 'Politie voor Iedereen' zijn*."

We beginnen niet op nul. Het afgelopen jaar zijn dialoogsessies gehouden met leidinggevenden en medewerkers. Deze sessies leverden aanbevelingen op over het effectiever en betekenisvoller sanctioneren van normoverschrijdend gedrag bij discriminatie en racisme. Deze aanbevelingen en vervolgacties zijn meegenomen in dit plan. Parallel hieraan is de afgelopen jaren gewerkt aan het beter bespreekbaar maken van normoverschrijdend gedrag op alle niveaus, zowel in de top als bij de eenheden en in de teams. Aan de systeemkant zijn acties in gang gezet gericht op het proces van interne onderzoeken, de invoering van een triagemethodiek voor meldingen van normoverschrijdende gedrag en een vereenvoudiging van het lokettenlandschap.

De Korpsleiding wil de ontwikkeling naar een veilige en inclusieve organisatie versnellen en versterken. In ons korps komt discriminatie en uitsluiting voor dat soms zo verweven is in gedrag en groepsdynamiek dat het een structureel probleem is. Dat is onacceptabel. De leiding heeft zich hier expliciet over uitgesproken - ook in de media - en is vastberaden dit te veranderen. Daarom heeft zij een Landelijk Coördinator Aanpak uitsluiting, discriminatie en racisme aangesteld, met het doel om meer eenduidigheid en helderheid te brengen in wat de politie als norm stelt, om te zorgen voor kwalitatief beter en effectiever onderzoek, beoordelen en afhandelen van meldingen van normoverschrijdend gedrag en rekening te houden met de belangen van alle betrokkenen. De opdracht van de landelijk coördinator bestaat uit vier onderdelen:

1. Expliciteren en uitdragen van de norm op het gebied van discriminatie en racisme
2. Vernieuwen en aanscherpen van de sanctioneringssystematiek
3. Functioneren als zwaarwegend adviseur bij herstel en verzoening
4. Functioneren als initiator en zwaarwegend adviseur bij intensivering leiderschapsontwikkeling

Dit plan bevat:

- Een uitwerking van deze opdrachten (par. 2)
- De uitgangspunten voor de aanpak (par. 3)
- Een eerste vertaling naar ontwikkelopgaven en activiteiten (par. 4)
- Een communicatieaanpak en onderzoeksparagraaf (par. 5 en 6)
- Governance van de opdracht (par. 7),
- Realisatieplan (par. 8)

Als bijlage bij dit plan is een korte samenvatting bijgevoegd met specifieke maatregelen voor de preventie van de uitval van studenten en jong-gediplomeerden. Dit is een extract uit een specifiek plan dat hiervoor is opgesteld.

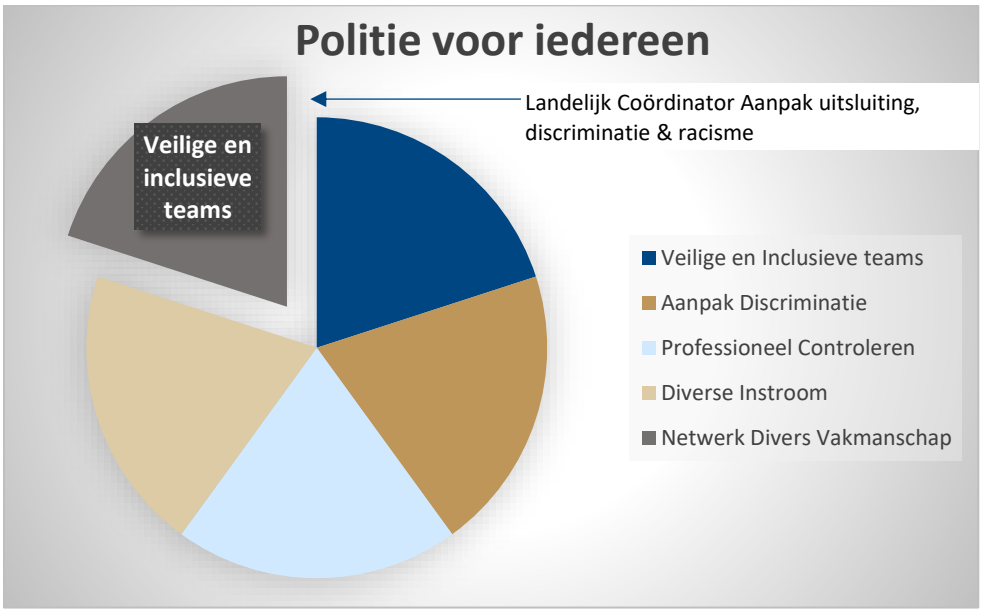
De twee moties die door de Tweede Kamer zijn aangenomen n.a.v. de documentaire De Blauwe Familie, zijn meegenomen in dit plan. Het gaat om:

- Motie Bij1 d.d. 7 juli 2022: het betrekken van maatschappelijke organisaties bij de aanpak;
- Motie Mutluer c.s. d.d.7 juli 2022: het betrekken van het onderzoek 'Daarom stappen ze op' door Saniye Celik over uitstroom van studenten en jong gediplomeerden. In samenhang met de nu voorliggende aanpak wordt hiertoe door Leo Schaap het plan 'Daarom blijven zij' opgesteld.

1.2 Context

Intern

- De aanpak van uitsluiting, discriminatie en racisme is geen op zichzelf staande aanpak. Het is onderdeel van het programma Politie voor Iedereen. De Landelijk Coördinator voert daarmee zijn taken uit binnen de schijf 'Veilige en inclusieve teams'. Hij legt rechtstreeks verantwoording af aan de Chief Diversity Officer (CDO). Activiteiten uit andere schijven van dat programma vertonen sterke samenhang met de doelstelling van de aanpak en kunnen dus niet los hiervan worden beschouwd. Denk hierbij onder meer aan het bevorderen van diverse instroom, het veilig 'landen' van de instroom in de teams, de aanpak professioneel controleren en de aanpak van discriminatie buiten (georganiseerd in het ECAD-P).



- Daarnaast heeft de aanpak uitsluiting, discriminatie & racisme sterke inhoudelijke verbinding met het plan '*Daarom blijven zij. Preventie uitval studenten en jonggediplomeerden politie'*, aangestuurd door Leo Schaap;
- Tot slot zijn er raakvlakken met de portefeuille Integriteit (PFI), aangestuurd door Paul Entken. De bedoeling is reeds bestaande processen en initiatieven zo veel mogelijk te gebruiken (en die uiteraard waar nodig te verbeteren). Het opzetten van nieuwe structuren of extra gremia gebeurt zo weinig mogelijk. Primair doel is om het bestaande beter te laten werken.

Extern

- In de maatschappelijke en politieke beeldvorming wordt discriminatie tussen politie en burger veelal in één adem genoemd met discriminatie tussen politiecollega's onderling, waar het voor u liggende plan zich op richt. Die organisatorische scheiding is vanuit een burgerperspectief weinig relevant. In dat licht bezien is het wel van belang bij de nu geformuleerde aanpak goed oog te houden op de maatschappelijke context. Denk aan de ontstane commotie en protesten rond het overlijden van George Floyd en Black Lives Matter. Bij de aanpak (zowel op het gebied van communicatie als in

de gemaakte strategische keuzes) is het belangrijk die maatschappelijke tendens steeds in het achterhoofd te houden.
- De politie krijgt regelmatig vragen en een spiegel voorgehouden over onze aanpak van discriminatie en racisme. Naast gesprekken met de NCDR, NCAB, CRM en de Raad van Advies en Inspiratie in het kader van consultatie op dit plan (zie 1.3) hebben we goed gekeken naar de inzichten en aanbevelingen uit 'Gelijk Recht Doen'. Dat is het deelrapport van de parlementaire onderzoekscommissie van de Eerste Kamer en het 'Nationaal Programma tegen Discriminatie en Racisme', zoals op 19 september gepresenteerd door de NCDR.

2. Uitwerking van de vier opdrachten

Ad 1. De norm op het gebied van discriminatie en racisme uitleggen en uitdragen en vooral de reikwijdte daarvan is niet voor iedereen altijd helder. Wanneer is iets discriminatie? De definities en opvattingen lopen fors uiteen. Het statement van de strategische top (elke overschrijding van de norm leidt tot een sanctie) heeft (ook) geleid tot onzekerheid: wat mag wel/niet, wat is licht/zwaar? De onduidelijkheid die nu bestaat, biedt te veel ruimte voor een individuele interpretatie van de norm en (daarmee) ook het oprekken of ontwijken daarvan.
Kortom: er is behoefte aan uitleg van en een eenduidig beeld over de norm en onderliggende waarden en hoe deze zich vertalen in hoe politiecollega's met elkaar dienen om te gaan. Bij het vaststellen van die norm is ook expliciet aandacht voor de rol van 'omstanders' (collega's die aanwezig waren bij de racistische/discriminerende uiting). Van iedere collega kan en mag verwacht worden dat hij/zij de norm bewaakt en zich opstelt naast het slachtoffer en tegenover de dader. Wegkijken kan niet meer.

Het uitleggen en uitdragen van de norm is overigens een continu proces; normen veranderen en waarden zijn sterk afhankelijk van context en tijdsgewricht. Het is van belang hierin een zorgvuldig proces te doorlopen en de norm niet alleen *top down* in de organisatie te laten landen. Om in het korps tot een gedragen en doorleefde norm te komen dienen we oog te hebben voor de verschillende geluiden en ervaringen binnen de organisatie op dit thema. Het gesprek met elkaar over deze ervaringen en de onderliggende normen daarbij is onderdeel van het bewustwordingsproces op dit thema en daarmee van de totstandkoming van de norm. Deze norm dient vervolgens breed bekend te worden gemaakt in de organisatie, waarbij een manier bedacht moet worden om deze norm tot diep in de organisatie te laten beklijven.

Ad 2. Vernieuwen en aanscherpen van de sanctioneringsystematiek
Begrenzen en waar nodig bestraffen van normoverschrijdingen is belangrijk. Uitgangspunt hierbij is dat, conform het statement van de strategische top, op elke overschrijding van de norm een reactie volgt. Het sanctioneren/juridiseren is echter nooit het begin van het proces en ook nooit de oplossing; het is het sluitstuk van het integriteitssysteem/beleid.
Doelstelling bij dit deel van de opdracht is het verder professionaliseren en aanscherpen van de sanctioneringssystematiek van de politie. Van belang is daarbij de balans te vinden tussen scherper sanctioneren enerzijds en het zijn en verder ontwikkelen van de lerende organisatie anderzijds.

Het sanctioneringsproces heeft impact op individueel niveau èn op teamniveau. Individueel, omdat melders er op moeten kunnen vertrouwen dat er iets met hun melding wordt gedaan: aandacht geven aan de melding, deze bespreekbaar maken, hierop een standpunt innemen, en ook het – waar nodig – sanctioneren. Nu bestaat bij melders nog vaak het gevoel van 'straffeloosheid'.
Op teamniveau, omdat een sanctie geen doel op zich is, maar een tussenstap op weg naar veilige en inclusieve teams. Meldingen moeten genuanceerd en in context bekeken worden. In de lijn (en door de betreffende professionals) en waar mogelijk lokaal.
Ook is van belang dat alle casuïstiek goed in beeld komt zodat we zicht krijgen op de aard en aantallen en kunnen leren. Bij de behandeling en afdoening van de casus is de intentie om – met respect voor de privacy van alle betrokkenen – zoveel mogelijk transparantie na te streven. Dat doen we door rekening te houden

met alle betrokkenen, gelegenheid te bieden voor reflectie en een lerend effect te bewerkstelligen voor het individu, het team en de organisatie. Zo ontstaat vertrouwen.

Aansluiten bij triage

De korpsleiding nam in mei 2022 de aanbevelingen van de interne dialoogsessies over sanctionering over. Die aanbevelingen gingen onder meer over verbeteringen in de behandeling van casuïstiek en het meldingsproces. Hier ligt een stevige verbinding naar de invoering van de 'triage', die vanaf Q2 2022 in alle eenheden ingericht is[1]: een in elke eenheid gelijke methodiek voor weging en beoordeling van meldingen, waarbij een vaste en regelmatig bijeenkomende triagecommissie wordt ingericht onder leiding van een lijnfunctionaris (lid eenheidsleiding of sectorhoofd), met de mogelijkheid om - afhankelijk van de casus - specifieke expertise toe te voegen. Op deze manier blijft de verantwoordelijkheid voor de behandeling van de casuïstiek daar waar hij hoort: in de lijn, dichtbij. De invoering van de triage is een belangrijk fundament om in deze deelopdracht op voort te bouwen. Uitgangspunt daarbij is dat elke melding van uitsluiting, interne discriminatie of racisme wordt voorgelegd en besproken bij de triagecommissie, en niet – zoals tot op heden bij een deel van de meldingen het geval is - enkel in de lijn wordt afgehandeld. Op die wijze wordt beoogd een beter en breder zicht te verkrijgen op de omvang van de problematiek, en wordt een belangrijke stap gezet op het gebied van preventie, signalering en respons.

Leren en reflecteren: inrichten reflectiekamer

Het genoemde advies naar aanleiding van de dialoogsessies over sanctionering wees ook op de noodzaak om het reflecterend en lerend vermogen van onze organisatie op dit thema te versterken. Dat gebeurt onder meer door het instellen van een 'reflectiekamer' per eenheid/onderdeel. Dit moet aansluiten bij de genoemde triagecommissies maar het gaat hier om een andere rol (meer reflecteren, lerend, evaluerend) en het kan zich richten op een breder deel van het proces, namelijk ook de signalen en meldingen die de triage niet bereiken. Mogelijke doelstellingen reflectiekamer:

- Inzicht signalen, meldingen en casuïstiek die gaat over uitsluiting, discriminatie en racisme per eenheid/onderdeel; patronen in beeld brengen
- Zorgen voor goede samenwerking en bundeling van professionals/expertises
- Oog hebben voor context en leren
- Ondersteuning bieden aan de leidinggevenden en investeren in leiderschapsontwikkeling
- Aandacht geven aan bewustwording, voeren van de dialoog, communicatie en preventie
- Op landelijk niveau stimuleren van uitwisseling en kennisontwikkeling tussen eenheden/onderdelen.

Ad 3. Functioneren als zwaarwegend adviseur bij herstel en verzoening

Een conflict zorgt te vaak voor veel pijn bij alle betrokkenen. De wens is om herstel en verzoening te faciliteren in een aantal langdurig lopende zaken. De documentaire maakte een aantal van deze zaken pijnlijk zichtbaar.

Ook willen we herstel en verzoening een expliciete plek geven in onze afhandelingssytematiek en een op zichzelf staand onderdeel maken van ons reguliere integriteitssysteem.

Ten slotte zullen we in onze leiderschapsactiviteiten expliciet aandacht besteden aan dit onderwerp. Omdat we weten dat er op dit moment collega's zijn die met het idee spelen om de organisatie te verlaten vanwege een ervaren onveilige werksfeer. De snelste weg naar herstel ligt in de handen van de leidinggevende.

Ad 4. Functioneren als initiator en zwaarwegend adviseur bij intensivering leiderschapsontwikkeling

Keer op keer zien we dat er bij leidinggevenden handelingsverlegenheid is als het gaat om het voeren van het gesprek over moeilijke onderwerpen en het effectief begrenzen van ongewenst gedrag. Leidinggevenden hebben veelal zelf een lange historie in hun team en/of eenheid en zijn daarmee (soms) onderdeel geworden van de aldaar heersende teamcultuur. Tegen die achtergrond bezien is het noodzakelijk de leidinggevende bij hun aanpak te omringen en ondersteunen met de juiste hulpmiddelen en expertise om daadwerkelijk te kunnen komen tot de gewenste cultuurverandering in het team.

[1] Naar aanleiding van de Review Interne Onderzoeken.

Hoe komen we tot meer ‘waarachtig’ leiderschap op dit gebied?
Het is belangrijk om ons te realiseren dat leiderschap niet alleen gaat over de formeel leidinggevenden maar ook over het persoonlijk leiderschap van elke politiemedewerker. Tegelijkertijd heeft iedereen met een leidinggevende rol een cruciale (voorbeeld)rol. Om de rol van leidinggevenden te versterken (in preventie, signalering en respons), is het belangrijk dat leidinggevenden ondersteuning krijgen en gefaciliteerd worden in hun praktijk. Aanknopingspunten daarbij zijn:

- Het bieden van handelingsperspectief aan leidinggevenden: wat kan/moet ik doen in geval van een casus, hoe beoordeel ik een casus?
- Ontwikkelen/aanreiken en toegankelijk maken van instrumenten op het gebied van Veilige en Inclusieve teams: wat speelt er in mijn team (teamscans), welke interventiemogelijkheden heb ik, wie kan mij concreet helpen om mijn team veiliger te maken (handen aan het bed), hoe voer ik binnen mijn team het gesprek hierover?
- Positioneren en ondersteunen van leidinggevenden bij hun rol in de aanpak van discriminatie en racisme, waarbij extra aandacht nodig is voor de positie van leidinggevenden op operationeel niveau (met name de operationeel experts (OE’s). Al besloten is dat OE’s vanaf 2023 een formeel leidinggevende functie krijgen toegewezen binnen het functiehuis van de politie. Daarnaast zullen we in samenhang met Beweging in Leiderschap (BiL) komen tot een meer gericht, en waar nodig verplicht, ontwikkelaanbod voor de OE;
- Vergroten van zichtbare diversiteit binnen alle lagen van de leiding. Door in de functieprofielen, selectiecommissies (eis tot diversiteit in commissies is al staand beleid) en bij de schouw oog te hebben voor representativiteit en complementariteit;
- Interveniëren onveilige teams: vaak kan normoverschrijdend gedrag gebeuren binnen de context van een ‘onveilig’ of ‘verwaarloosd’ team. Schadelijk gedrag kan langdurig bestaan en de patronen zijn hardnekkig en lastig te doorbreken. De (cultuur)verandering naar een veilig en inclusief team vraagt dan een gerichte en diepgaande aanpak. We willen beter zicht en meer grip krijgen op de teams waar het structureel onveilig is. De politie kent een groot en professioneel aanbod aan (HR)ondersteuning en teamontwikkelmethodieken die gebruikt kunnen worden. Uitgangspunt is dat deze ondersteuning en dit aanbod rekening houden met de achtergrond van de discriminerende uiting in het team. De ondersteuning richt zich op de ontwikkeling van de daar benodigde competenties om te komen tot een veilig en inclusief werkklimaat. Zo veel mogelijk wordt daarbij aansluiting gezocht bij casuïstiek uit het primaire proces, omdat dit aansluit bij de belevingswereld van operationele collega’s.
- Kennis over (voorkomen van) uitsluiting, discriminatie en racisme een plek geven in het leiderschapsonderwijs, -trainingen en –communicatie, in nauwe samenwerking met het bestaande leiderschapsonderwijs.
- Stimuleren van reflectie en lerend vermogen en lering trekken uit casuïstiek, via onder andere dialoogsessies, intervisie, leiderschapsdagen, morele beraden, reflectiekamers

3. Uitgangspunten voor de aanpak

Gekozen is voor een programmatische aanpak, gericht op een strategisch doel - een veilige en inclusieve organisatie voor iedereen - met een uitwerking daarvan naar concrete activiteiten. De coördinator legt verantwoording af aan de Chief Diversity Officer. Hij handelt en beweegt vanuit de schijf Veilige en inclusieve teams van Politie voor Iedereen en trekt nauw op met het opgaveteam Politie voor Iedereen. De aanpak bouwt voort op de aanbevelingen uit het advies sanctionering bij normoverschrijding discriminatie en racisme zoals eerder vastgesteld door het korps en maakt gebruik van het gevormde stakeholdernetwerk Discriminatie en Racisme (o.a. Netwerk Divers Vakmanschap, aanjagers Politie voor Iedereen van de Eenheden, Veiligheid, Integriteit en Klachten (VIK), Juridische Zaken, HR Arbeidszaken). Waar nodig en mogelijk worden ook andere groepen collega’s, onderzoekers (intern- en extern), de raad van advies en inspiratie (RvAI) of externe expertise betrokken.

De coördinator kiest in zijn aanpak voor een reflectieve, adviserende rol. Echter: dit betekent niet dat er maar weinig hoeft te gebeuren, de vrijblijvendheid (en de onschuld) is definitief van het onderwerp af. Het moet samenhangender en beter. Indien nodig escaleert de Landelijk Coördinator naar de CDO.

Bij de uitvoering van deze opdracht hanteren we de volgende uitgangpunten:

- Verantwoordelijkheden blijven daar waar ze horen: in de lijn en bij de professionals. De lijn staat er echter niet alleen voor: we ondersteunen en faciliteren hem/haar bij het inzetten van de juiste cultuurverandering. Als blijkt dat de lijn niet voldoende positie inneemt, wordt waar nodig geëscaleerd naar de CDO.
- We gebruiken zo veel mogelijk wat er al is. Niet opnieuw zaken uitvinden. Tegelijkertijd is er een duidelijke noodzaak om het bestaande effectiever te maken en beter te laten werken. Waarbij het doel (een veilige en inclusieve organisatie voor iedereen) steeds centraal blijft staan.
- In de behandeling van casuïstiek houden we rekening met alle betrokkenen en zetten we extra in op zorg voor, steunen van en waar nodig beschermen van de melder. Waarbij we het belangrijk vinden dat de melder op de hoogte wordt gehouden van de afhandeling en met hem/haar een actieve regierol wordt verkend. Dat vergt maatwerk: elke casus is anders, er moet ruimte zijn voor differentiatie in aanpak, want elk team/individu heeft iets anders nodig.
- We stimuleren het lerend vermogen. Elke onderzochte en terecht bevonden melding is, voor zover deze breder gedeeld kan en mag worden, een les voor het hele team: hoe heeft dit in ons team kunnen gebeuren? Kunnen we het gevoel van een ander herkennen en hoe behandel je elkaar met respect? Wat hebben we nodig om te voorkomen dat we fouten maken - en wat hebben we gedaan om de collega te beschermen dan wel te begrenzen?

4. Vertaling naar concrete ontwikkelopgaven en activiteiten

In dit hoofdstuk staat een eerste aanzet voor een uitwerking van de opdrachten naar ontwikkelopgaven en concrete activiteiten. Het is nog niet compleet en zal de komende tijd verder ingevuld worden, inclusief een meer gedetailleerd tijdpad.

Naast het komen tot een landelijke aanpak uitsluiting, discriminatie en racisme wordt aan de eenheden en onderdelen gevraagd de aanpak/jaarplannen Politie voor Iedereen op het gebied van antidiscriminatie voor het einde van dit jaar aan te vullen. Hiermee doen we recht aan een van de aanbevelingen uit de recent ondertekende letter of intent. Met in ieder geval de verplichting dat op alle teams de documentaire De Blauwe Familie wordt bekeken en besproken.

Ad 1. Uitleggen en uitdragen van de normen op het gebied van uitsluiting, discriminatie en racisme
Stappen die we ondernemen in het kader van uitleggen en uitdragen van de norm:

- Inventarisatie van bestaande richtinggevende documenten: o.a. beroepscode, BARP, klachtenregeling ongewenste omgangsvormen, bronverhaal, Gedragscode Lifestyle neutraliteit, waardenkaart voor goed politiewerk.
- Uitleggen normen, oa door het organiseren van twee dag(delen) met het Kernteam R&D (UD&R) en Stakeholdernetwerk aangevuld met collega's uit de organisatie. Vervolgens bespreken met de aanjagers[2] en het KMT. Hierbij zal tevens een begrippenlijst worden opgesteld, zodat gehanteerde definities eenduidig in de organisatie worden gehanteerd. We laten ons bij het uitleggen en uitdragen van de norm ondersteunen door een zeer ervaren communicatiebureau.
- Uitdragen norm: ontwerpen van zeer actieve en op de teams gerichte communicatieaanpak die gericht is op vergroten bewustwording en dialoog over uitsluiting, discriminatie en racisme Onder meer teams uitdagen om in navolging op het statement van de strategische top eigen 'statements' te formuleren: waar staan wij voor en wat hebben wij te doen?
- Verdere versterking van HR- en VIK-professionals in het verder uitleggen en doorleven van de normen en hoe dat zich vertaalt in het dagelijks werk.

[2] Elke eenheid heeft een 'aanjager Politie voor Iedereen' aangewezen. De aanjager stimuleert in zijn/haar eenheid de activiteiten die voortkomen uit het programma Politie voor Iedereen.

Ad 2. Vernieuwen en aanscherpen van de sanctioneringsystematiek
Het is belangrijk te noemen dat al hard wordt gebouwd aan het verbeteren van de onderzoeksfase rondom mogelijk plichtsverzuim en de bijbehorende sanctioneringssystematiek. Door het inrichten van triage (VIK, bevoegd gezag en Arbeidszaken) of het opschonen van het lokettenlandschap en ontwikkelen 'sociaal loket' (Portefeuille Integriteit). Vanzelfsprekend wordt zo veel als mogelijk aangesloten bij deze bestaande verbeterinitiatieven, als ook bij reeds ingerichte structuren zoals het StrafMaatOverleg (SMO), de lijn en HRM Arbeidszaken. Activiteiten Landelijk Coördinator:

- Samenhang brengen in lopende ontwikkelingen: Landelijk Coördinator zorgt voor samenhang en waar nodig vaart in lopende ontwikkelingen. Dat gebeurt door reguliere afstemming met de portefeuilles integriteit, Beweging in Leiderschap en Plan Behoud en door maandelijks overleg met het Stakeholdernetwerk.
- Handelingskader en toetsingskader: ontwerpen van een handelingskader (wat moet ik doen in geval van een casus/hoe beoordeel ik een casus) en toetsingskader (overzicht eerdere/vergelijkbare casuïstiek). O.a. door het organiseren van waardendialogen waarin samen met het stakeholdersnetwerk, medewerkers en leidinggevenden oude afgeronde casuïstiek (bijv. uit toolbox leiderschapscommunicatie) wordt besproken.
- Zwaarwegend adviseur complexe casuïstiek: er speelt diverse complexe/(media)gevoelige casuïstiek. De Landelijk Coördinator wordt betrokken bij beoordeling van de melding, het onderzoek en de afhandeling in de rol van raadgever van de lijn. Denk aan de casuïstiek uit De Blauwe Familie. Hiertoe wordt afgesproken:
    - Dat sprake is van verplichte consultatie van de Landelijk Coördinator door de Politiechef waar de betreffende casuïstiek speelt;
    - Dat de Landelijk Coördinator bij uitsluiting, discriminatie- en racismegerelateerde zaken wordt betrokken bij de triage en/of het strafmaatoverleg (SMO).

  Dit is een tijdelijke hulpstructuur, ter versterking van de lijn om te komen tot een meer gedegen en uniforme afhandeling van complexe casuïstiek. Vanuit het uitgangspunt dat geen signaal meer onzichtbaar mag blijven en afdoening in lijn is met het statement van de strategische top.
- Casuïstiekoverzicht: zicht krijgen op casuïstiek die te maken heeft met uitsluiting, discriminatie en racisme (aard, aantallen, afhandeling etc.). Overzicht ophalen via verschillende kanalen: eenheden, VIK, HRM, TJZ, SMO, Vertrouwenspersonen, Ombudsfunctionaris, Netwerk Divers Vakmanschap. Vervolgens periodiek monitoren zodat iets gezegd kan worden over ontwikkeling aantal zaken en afdoening daarvan, w.o. strafmaat.
- Nader onderzoek zal worden verricht naar de verhouding van het uitgangspunt van transparantie ten opzichte van de behandeling van andere vormen van plichtsverzuim.

Ad 3. Functioneren als zwaarwegend adviseur bij herstel en verzoening
Activiteiten die bij moeten dragen aan een organisatie die oog heeft voor herstel en verzoening:

- Waardedialogen: in kaart brengen van aantal van deze slepende casuïstiek. Vervolgens met heel veel zorgvuldigheid partijen in gesprek brengen en zoeken naar oplossing. Coördinator in een raadgevende en begeleidende rol, waarbij politiechef, professionals en betrokkenen in positie blijven. Vorm: waardedialoog.
- Naast aandacht voor de complexe en slepende casuïstiek is de ambitie om herstel (restorative work) en de (leer)effecten van de afhandeling van een casus op de betrokkenen, het team en het korps als geheel standaard onderdeel te maken van de aanpak (o.a. in de reflectiekamers).
- Samenwerking 'Collega in de knel/Hervind je kracht': in dit programma dat wordt aangeboden vanuit de vier bonden en NP worden 'slachtoffers' van normoverschrijding geholpen hun kracht te hervinden.

Ad 4. Functioneren als initiator en zwaarwegend adviseur bij intensivering leiderschapsontwikkeling
Er lopen al verschillende initiatieven ter versterking van het leiderschap. Het streven is om de krachten hier te bundelen zodat de verschillende initiatieven elkaar versterken. De Landelijk Coördinator Aanpak uitsluiting, discriminatie & racisme werkt hierin nauw samen met de opgave Beweging in Leiderschap (BiL)/Jaco van Hoorn, het onderdeel Veilige en inclusieve teams uit Politie voor Iedereen, de activiteiten vanuit HRM, het bestaande leiderschapsonderwijs en de activiteiten die onder die noemers al plaatsvinden.

De aanknopingspunten zoals beschreven in 1.2 (ad4) dienen als referentiekader om te kunnen adviseren en meedenken over de inrichting van de leiderschapsontwikkeling. De onderliggende basis is de leiderschapsvisie (de Grondtoon 2019) die vertaald wordt naar leiderschapsontwikkeling in de praktijk.

5. Communicatie

Communicatie vormt, zoals vaak in een programmatische aanpak, een satépen dwars door de pijlers van de aanpak heen. Communicatie versterkt daarmee de doelstellingen van iedere individuele opdracht en tegelijkertijd het geheel.

Activiteiten: Voortdurende communicatie over de voortgang, dilemma's en bereikte resultaten van de aanpak, gebaseerd op een communicatiestrategie en -kalender. Hierbij wordt afstemming en samenwerking gezocht met gelieerde in- en externe opgaven.

- Start mini-competitie interne campagne: een interne campagne gericht op het creëren van bewustwording rondom inclusieve en veilige teams. Deze campagne wordt 'opgehangen aan het creatieve concept 'Artikel Ieder-1' én afgestemd met de Employer Branding campagne rondom diversiteit.
- Rapportages intern en extern sentiment naar aanleiding van documentaire Blauwe Familie en statement. Het geeft een beeld van hoe er over wordt gesproken, wat het in de media gedaan heeft, welke beloftes er in het verleden zijn gedaan, wat de informatiebehoefte is en welke opgaves er zijn voor communicatie.

6. Onderzoek

Voor een effectieve aanpak van uitsluiting, discriminatie en racisme is het van belang dat deze plaatsvindt op basis van een gedegen probleemanalyse en goed geëvalueerd en gemonitord wordt. Hiertoe zullen we een actieve meerjarige onderzoekslijn toevoegen aan onze aanpak.
Eind 2022 wordt vanuit de politieacademie onderzoek opgestart naar de aanpak van grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatie. Doel van het onderzoek is de aanpak van uitsluiting, discriminatie en racisme in kaart brengen, en het identificeren van belemmerende en bevorderende factoren. We verkennen op welke manier we invulling geven aan de wens van de NCDR om onafhankelijk onderzoek naar discriminatie en racisme, mede gericht op de effectiviteit van het eigen anti-discriminatiebeleid.
Ook wordt in bredere zin verkend op welke wijze in- en externe onderzoekers een bijdrage kunnen leveren om de (door)werking en effectiviteit van de aanpak in kaart te brengen.

7. Governance

7.1 Strategische governance

- Opdrachtgeverschap voor deze opgave berust bij de Chief Diversity Officer. De Landelijk Coördinator fungeert als opdrachtnemer.
- De Raad van Advies en Inspiratie is samengesteld uit externe deelnemers met diverse achtergronden en expertises en fungeert periodiek als raadgever en inspirator op strategische vraagstukken uit de opgave.
- De governance zal in de komende periode nader worden uitgewerkt, zodat eenduidigheid in de aansturing bestaat en de samenhang met gelieerde portefeuilles en ontwikkelingen wordt gegarandeerd.

7. 2 Tactische governance

- Voor ieder van de vier actiesporen uit de opdracht wordt een lead aangesteld die verantwoordelijk is voor het realiseren van de in dat actiespoor benoemde doelen en resultaten.
- De Landelijk Coördinator vormt samen met de leads en de communicatiespecialist het zogeheten Kernteam aanpak uitsluiting, discriminatie & racisme.

- Iedere lead formeert hiertoe om zich heen een multidisciplinaire werkgroep waarbij de verschillende expertises uit de organisatie worden betrokken (VIK, TJZ, AZ en anderen)
- Alle interne voor de opgave relevante expertises vormen gezamenlijk het zogeheten Stakeholdersnetwerk. Dit netwerk komt maandelijks bijeen om te adviseren en reflecteren op de ontwikkelingen binnen deze opgave.

8. Realisatieplan

Dit plan schetst u de koers en activiteiten die het korps zal inzetten op het thema uitsluiting, discriminatie & racisme. Aan de hand van een in Q4 2022 op te leveren en vast te stellen “Realisatieplan aanpak uitsluiting, discriminatie & racisme” zal nader worden uitgewerkt welke (bedrijfsvoerings)consequenties aan dit plan verbonden zijn. Hierbij zal onder meer aandacht worden besteed aan de financiële en capacitaire gevolgen van de aanpak (en bijbehorende dekking daarvan), de governance van de aanpak en de wijze waarop de aanpak geëvalueerd en gemonitord wordt. Tevens zal in het realisatieplan een *road map* worden opgenomen waarin het tijdpad en de planning van de aanpak wordt geformuleerd.

Bijlage 1 Preventie uitval studenten en jong-gediplomeerden

De politie maakt werk van het beperken van de onnodige uitval van studenten en jong-gediplomeerden, bijv. door uitsluiting, discriminatie, racisme en onvoldoende inclusiviteit. In 2020 gaf de politie opdracht aan de Hogeschool Leiden, Lectoraat Diversiteit & Inclusie (onderzoeksleider: S. Celik) voor een onderzoek naar de vertrekredenen van studenten en jong-gediplomeerden en de mogelijke relatie met inclusiviteit. Dit leidde tot een onderzoeksrapport met de titel 'Daarom stappen ze op' dat op 6 juli 2022 met de Tweede Kamer gedeeld[3].

Preventieplan Uitval Studenten en Jong-gediplomeerden *'Daarom blijven ze!'*
De aanbevelingen uit dit onderzoek vormen de basis van het Preventieplan Uitval Studenten en Jong-gediplomeerden met als titel *'Daarom blijven ze!'*. De politie heeft zich bij het maken van dit plan extra gesteund gevoeld door de Motie Mutluer[4] c.s. die de Tweede Kamer naar aanleiding van dit rapport heeft aangenomen. Dit plan maakt deel uit van het Programma 'Transitie PO21 Fase-2 en Instroom' dat erop gericht is om de basispolitieopleidingen (BPO) in de breedte te verbeteren.
Dit plan is onlangs vastgesteld, na consultatierondes onder stakeholders, experts, studenten en jong-gediplomeerden. In deze consultatierondes werden zonder uitzondering de uitkomsten van het onderzoek naar de vertrekmotieven herkend en is er sterke steun uitgesproken voor de geformuleerde ambitie.
Het plan richt zich op de volgende twee strategische doelen

1. *Voorkomen van pijnlijke individuele ervaringen en teleurstellingen.*
   Achter de getallen en percentages staan individuele studenten en (jonge) collega's, die soms pijnlijke ervaringen opdoen en daardoor vertrekken. Die pijnlijke ervaringen zijn op zich al reden genoeg om aan preventie te werken. Zo willen wij als Politie namelijk niet zijn! Daar komt nog bij dat die individuele gevallen van uitval een negatieve uitwerking hebben op ons imago op de arbeidsmarkt.
2. *Verminderen van onnodige uitval.*
   Onnodige uitval moet worden voorkomen zodanig dat de politie het rendement van de opleidingscapaciteit (incl. diversiteit instroom) kan optimaliseren. Met 'onnodig' wordt bedoeld dat het vertrek niet zijn oorsprong vindt in een eigen wens of studieresultaten, maar in het gevoel wel te willen maar niet langer te kúnnen blijven. Het beperken van onnodig vertrek is van belang om de diversiteit in de instroom te behouden/versterken en is ook extra relevant nu de arbeidsmarkt(krapte) zich zo ernstig ontwikkelt.

In het plan *'Daarom blijven ze!'* zijn nieuwe maatregelen en intensivering van reeds bestaande maatregelen opgenomen die voorzien in een aantal richtinggevende doelen.

I. Meer veilige, inclusieve leer- en werkomgeving en inclusief leiderschap bij cultuurdragers die studenten direct omringen (docenten en begeleiders). Bijvoorbeeld door professionalisering van docenten en begeleiders in gedrag, inclusief leiderschap en door selectie o.b.v. competentie inclusiviteit.
II. Versterken mentale veer-/draagkracht van aspiranten en het organiseren van hulp en steun. Hierbij gaat het om de systematische versterking van de mentale en morele weerbaarheid van de studenten zelf in het onderwijs. Bijvoorbeeld door borging van morele en mentale kracht vanuit het curriculum in de onderwijspraktijk en door een betere toegankelijkheid van Vertrouwenswerk voor studenten.
III. Betere voorbereiding van studenten op de start binnen een politieteam en van het politieteam op de ontvangst van studenten (onboarding). Goede voorbeelden daarvan zijn toepasbaar te maken voor andere eenheden.
IV. Betere kwalitatieve monitoring van de uitval. Hiervoor worden reeds bestaande monitorinstrumenten verder verbeterd.

[3] https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2022Z14424&did=2022D29678
[4] https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/moties/detail?id=2022Z14745&did=2022D30341

Investeren in de nieuwe generatie politiemensen, de weerbaarheid van de studenten zelf en in de directe omgeving van de studenten (veilig klimaat), biedt de Politie de kans om een meer lerende en adaptieve organisatie te worden. Dat gaat echter niet vanzelf en vraagt inspanning en een lange adem.
Tegelijkertijd met deze versterkende, preventieve aanpak is de Politie(academie) scherp op signalen en meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme, ook tijdens de opleidingsperiode. De aanpak van de landelijk coördinator Uitsluiting, Discriminatie & Racisme is ook van toepassing op studenten en iedere collega die betrokken is bij hun vorming.