

Definitiestudie instrument
bepaling opleidingsbehoeften
politiekorpsen

Definitiestudie instrument bepaling opleidingsbehoeften politiekorpsen

Prof. dr. W. de Lange (OSA)
Drs. S. Mostert (Pointlogic)
Drs. R. Pranger (IVA Beleidsonderzoek en advies)

m.m.v. drs. W. Faber (Faber Organisatievernieuwing)

Politieonderwijsraad,
januari 2006

Deze definitiestudie is samengesteld onder verantwoordelijkheid van:
IVA Beleidsonderzoek en advies
Warandelaan 2, Postbus 90153, 5000 LE Tilburg
Telefoonnummer: 013-4668466, telefax: 013-4668477
Website: www.iva.nl

© 2005 IVA/Politieonderwijsraad

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of worden openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het IVA en de Politieonderwijsraad.
Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning bij artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Vooraf

Op verzoek van de Politieonderwijsraad hebben het IVA (Universiteit van Tilburg) en PointLogic een definitiestudie uitgevoerd met betrekking tot de vraag, op welke wijze de Raad een stimulans kan bieden met betrekking tot het meerjarig inschatten van de opleidingsbehoeften door korpsen. De resultaten van deze studie zijn te lezen in dit rapport. De Politieonderwijsraad heeft het rapport vastgesteld in zijn vergadering van 20 januari 2006.

Naar het oordeel van de Politieonderwijsraad biedt de studie een nuttig houvast bij de verdere ontwikkeling van meerjarig personeelsbeleid bij de Nederlandse politie. Het gebruik van scenariostudies en simulaties kan, binnen een geheel van maatregelen, meerwaarde bieden bij de oriëntatie op toekomstige ontwikkelingen. Gegeven de recente opzet van een meerjarig programma HRM door de Raad van Hoofdcommissarissen moeten vervolgstappen, zoals in het rapport beschreven, in dat kader gezien worden.

De Politieonderwijsraad spreekt hierbij zijn waardering uit voor het werk dat door het IVA en PointLogic is verzet. De Raad hoopt met de onderhavige publicatie een waardevolle, inhoudelijke bijdrage geleverd te hebben aan het doordenken van een betere afstemming tussen de toekomstige vraag naar en het aanbod van politieonderwijs (zowel initieel als post-initieel) en heeft vanuit deze verwachting de publicatie aangeboden aan de ministers van BZK en Justitie, alsmede aan de Raad van Hoofdcommissarissen.

prof. dr. J.M.G. Leune,
voorzitter Politieonderwijsraad

De Politieonderwijsraad adviseert de minister van BZK en de minister van Justitie over het Nederlandse politieonderwijs. Ook fungeert de Raad als een afstemmingsplatform tussen direct en indirect betrokkenen bij het politieonderwijs. De aandacht gaat in het bijzonder uit naar de relatie tussen de kenmerken en ontwikkelingen van de politiepraktijk, de (politie)arbeidsmarkt en het politieonderwijs. Daarbij heeft de relatie met het reguliere beroepsonderwijs en het hoger onderwijs steeds de aandacht, evenals de internationale dimensie.

Inhoudsopgave

Samenvatting

- 1 • Inleiding
- 2 • Achtergrondkader
- 3 • Toekomstverkenning voor de Nederlandse politie
 - 3.1 • Inleiding
 - 3.2 • Opzet van de toekomstverkenning
 - 3.3 • Opzet scenarioworkshop
- 4 • Contouren van het instrument voor de regio's
 - 4.1 • Inleiding
 - 4.2 • Tussenconclusie
 - 4.3 • Contouren instrument
 - 4.3.1 • Globale plaatsbepaling
 - 4.3.2 • Specificaties
 - 4.3.3 • Kanttekeningen
- 5 • Specificaties simulatiemodel
 - 5.1 • Van scenario's naar kwantitatieve analyses
 - 5.2 • Grip op een weerbarstige werkelijkheid: een rekenmodel
 - 5.3 • Van een scenario naar gewijzigde modelparameters: wizards en checklists
 - 5.4 • Modelarchitectuur
- 6 • Tot slot

Bijlage • Verantwoording van het onderzoek

Samenvatting

De wereld rond de politiekorpsen staat niet stil. Dat dwingt korpsen zich te beraden op de vraag hoeveel medewerkers met welke competenties en kwalificaties ze over een aantal jaar nodig hebben om in de toekomst adequaat te kunnen opereren. En om de maatregelen te nemen waarmee die toekomstige formatie wordt gerealiseerd. In dat kader wil de Politieonderwijsraad de korpsen ondersteunen bij het verdisconteren van voor hen relevante ontwikkelingen in de bepaling van hun specifieke opleidingsbehoeften en – meer in het algemeen – in de ontwikkeling van hun meerjaren personeelsmanagement. De Raad heeft gevraagd om door middel van een zogenaamde definitiestudie zicht te geven op (de aard van) het instrument waarmee korpsen daarbij ondersteund kunnen worden.

Meerjaren personeelsmanagement vergt inzicht in de kwantitatieve en kwalitatieve eisen die in de toekomst aan de formatie van een korps gesteld worden en zicht op middelen en mogelijkheden van een korps voor meerjaren personeelsmanagement. Daarom is het van belang om eerst op landelijk niveau inzicht te verschaffen in (mogelijke) relevante ontwikkelingen. De ontwikkelingen in de politieomgeving vormen een belangrijke input voor de beleidsbepaling op regioniveau. Deze zijn (in grote lijnen) voor alle korpsen gelijk. Om tot een visie op deze landelijke ontwikkelingen te komen, dienen op nationaal niveau (strategische) discussies plaats te vinden. Daartoe wordt in dit rapport een model geschetst dat de vorm heeft van een scenarioworkshop en dat wordt getypeerd als een 'toekomstverkenning voor de Nederlandse politie'.

Op basis van een gedegen voorbereidende fase wordt aan de deelnemers een aantal variabelen en ontwikkelingen voorgelegd, die bepalend (kunnen) zijn voor de toekomst van de Nederlandse politie. Het betreft allereerst maatschappelijke ontwikkelingen die (veranderende) uitdagingen en eisen stellen aan de Nederlandse politie. Daarnaast dient te worden nagedacht over de middelen die beschikbaar zullen komen om de politietaak ten uitvoer te brengen en over de organisationele randvoorwaarden die de context zullen vormen voor het toekomstig bestel. Deze elementen moeten worden 'vertaald' naar scenario's.

De deelnemers bepalen de relevante bouwstenen van de scenario's. Van hieruit wordt in een gestructureerd interactief proces een beperkt aantal plausibele scenario's gebouwd. In de laatste fase van de workshop worden de beleidsimplicaties van de scenario's vastgesteld. Dit moet uitmonden in een visie op de toekomstige vraag naar politiepersoneel, zowel kwantitatief als kwalitatief.

Als deelnemers wordt gedacht aan de P-board van de RHC, de Politieonderwijsraad en andere 'key players' op nationaal niveau.

Vanuit deze toekomstverkenning kunnen de afzonderlijke korpsen aan de slag gaan. Het in dit rapport gepresenteerde instrument moet korpsen ondersteuning bieden bij het krijgen van inzicht in eisen aan de formatie en bij het adequaat inzetten van middelen en mogelijkheden.

Meerjaren personeelsmanagement heeft een technisch-instrumentele en een organisatorische kant. Het eerste verwijst naar de uitdaging om een groot aantal (en een grote variëteit aan) voor dat personeelsmanagement relevante gegevens op een beleidsmatig zinvolle wijze te verbinden. Daarbij rekening houdend met het feit dat sommige ontwikkelingen moeilijk voorspelbaar zijn, dus dat verschillende scenario's denkbaar zijn.

De organisatorische kant heeft betrekking op het feit dat voor meerjaren personeelsmanagement de input, informatie en inzet van verschillende organisatieonderdelen nodig zijn en met elkaar verbonden moeten worden. Meerjaren personeelsmanagement vergt dus de nodige sturing en regie van een proces waarin meerdere organisatieonderdelen moeten participeren.

Samenvatting

Wij achten het niet verstandig de organisatorische component van de ondersteuning die korpsen bij hun meerjaren personeelsmanagement en bij het bepalen van hun opleidingsbehoeften met het instrument geboden kan worden, de boventoon te laten voeren. Wil het instrument daadwerkelijk door korpsen gebruikt gaan worden, dan moet het ontwikkeld worden vanuit de technisch-instrumentele invalshoek. In dat licht denken wij aan een instrument waarvan de kern gevormd wordt door een interactieve workshop van één tot twee dagdelen die in alle korpsen georganiseerd kan worden, waaraan verschillende functionarissen vanuit verschillende organisatieonderdelen van een korps en de korpsleiding deelnemen en die op termijn gebruikt kan worden zonder externe ondersteuning. In onderstaand kader zijn de specificaties van deze workshop opgenomen.

Tijdens de workshop krijgen de deelnemers een aantal scenario's van de toekomstige omgeving van hun korps voorgeschoteld. Hiermee wordt het besef aangescherpt dat strategisch meerjaren personeelsmanagement niet goed mogelijk is zonder beantwoording van de vraag wat de toekomst van de formatie van een korps vergt.

Bij elk scenario moeten deelnemers het ideale formatieplaatje voor hun korps bedenken. Daar hiervoor expertise nodig is vanuit verschillende disciplines, gebeurt dat in subgroepjes.

Ter ondersteuning van (de discussie binnen) de groepjes krijgen ze een format waarop ze hun keuzes kunnen aantekenen en kort beargumenteren. Per scenario worden de formatieplaatjes van de verschillende groepjes vergeleken, waarna ruimte is voor discussie over de overeenkomsten en vooral de verschillen tussen de formatieplaatjes.

Vervolgens moeten de groepjes een pakket aan maatregelen (in termen van aanname-, loopbaan- en opleidingsbeleid) opstellen dat – vanuit de huidige situatie – de per scenario wenselijke formatie realiseert. In principe gaan de groepjes daarbij uit van het door hen ontwikkelde formatieplaatje. Het is denkbaar dat uit de discussie één formatieplaatje naar voren komt waarmee tijdens de workshop verder gewerkt wordt.

Voor het samenstellen van het pakket aan maatregelen kunnen deelnemers gebruik maken van een simulatie- en rekenmodel. De idee daarbij is dat de deelnemers over een aantal 'knoppen' beschikken waaraan ze kunnen draaien, al naar gelang de keuzes die men in genoemd pakket van maatregelen wil nemen. Het model berekent vervolgens de (bijvoorbeeld financiële) gevolgen daarvan.

Aan het eind van de workshop is ruimte voor discussie over de keuzes die de deelnemers bij het samenstellen van hun pakket van maatregelen hebben gemaakt en over de implicaties van de workshop voor het personeelsmanagement van het korps.

Het is in principe de bedoeling dat de workshop per korps eenmalig plaatsvindt. Korpsen moeten zich bewust worden van het belang om met strategisch meerjaren personeelsmanagement bezig te zijn, opdat zij van die ervaring gebruik kunnen en zullen maken in hun dagelijkse praktijk.

Het simulatiemodel dat tijdens de workshop gebruikt zal worden, is niet direct te gebruiken in de dagelijkse praktijk van het maken van personeelsarrangementen binnen korpsen. Het rekenmodel dat voor de workshop gebruikt zal worden, kan wel aangepast worden tot een model 'voor dagelijks gebruik' binnen korpsen. Het is aan de Politieonderwijsraad om te bepalen of ze deze aanpassing onderdeel wil laten uitmaken van een eventuele opdracht tot ontwikkeling van het instrument dat in deze definitiestudie centraal staat.

Inleiding

Een van de programmalijnen van de Politieonderwijsraad voor de jaren 2004–2005 is 'Afstemming vraag en aanbod'. Deze programmalijn heeft betrekking op de afstemming tussen de vraag naar gekwalificeerd personeel in de politiekorpsen en het aanbod van opleidingen en opleidingsplaatsen binnen het stelsel van politieopleidingen. In dat kader wil de Raad een stimulerende invloed uitoefenen op het vermogen van politiekorpsen om relevante ontwikkelingen in of met betrekking tot de politiepraktijk te verdisconteren in de bepaling van hun specifieke opleidingsbehoeften (Politieonderwijsraad, Werkprogramma 2004-2005).

Deze intentie van de Raad is ingegeven door de gedachte dat beslissingen van politiekorpsen over hun opleidingsbehoeften gevolgen zullen hebben voor de kwalificaties waaraan hun toekomstige personeel zal voldoen. Om in dat licht goede beslissingen te kunnen nemen, is het noodzakelijk om zicht te hebben op de kwalificaties waaraan dat toekomstige personeel moet voldoen. Dat zicht moet mede gebaseerd zijn op een zo adequaat mogelijk beeld van de uitdagingen, problemen en maatschappelijke context waarmee de politiekorpsen in de toekomst geconfronteerd worden.

De vraag is hoe korpsen ondersteund kunnen worden bij het 'toekomstgericht' bepalen van hun opleidingsbehoeften. Welk instrument kan daarbij het beste ingezet worden en wie – binnen de korpsen – vormt of vormen de doelgroep van dat instrument?

In het kader van deze vragen en ter voorbereiding van het besluit tot aanbesteding van de opdracht tot de feitelijke ontwikkeling van het instrument heeft de Raad ons gevraagd een zogenaamde definitiestudie te verrichten. Deze studie dient zicht te geven op (de aard van) het instrument waarmee de korpsen ondersteund kunnen worden in het 'toekomstgericht' bepalen van hun opleidingsbehoeften. In deze rapportage doen wij verslag van onze conclusies ten aanzien van het te ontwikkelen instrument.

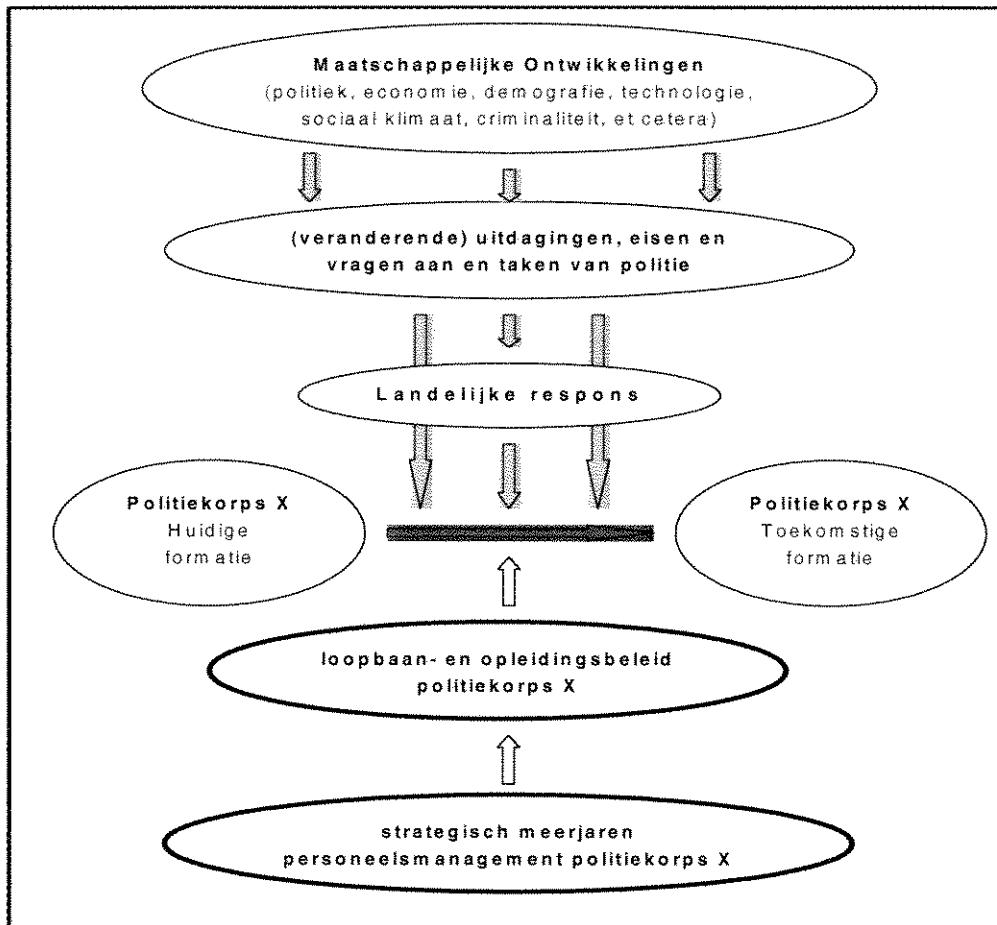
Tijdens de uitvoering van deze definitiestudie heeft zich een 'niveauverschuiving' voorgedaan. Gaandeweg bleek dat – voordat de korpsen aan de slag gaan met het bepalen van hun opleidingsbehoefte – er meer duidelijkheid moet zijn over de toekomstige context waarin korpsen zullen moeten opereren. Er dient dus eerst een gedegen analyse van de politieomgeving (op landelijk niveau) te worden gemaakt. Daarnaast dient het instrument meerwaarde te hebben voor de Politieonderwijsraad zelf. Dat impliceert dat behoefte is ontstaan aan een instrument voor toekomstverkenning dat op landelijk niveau kan worden ingezet. De uitkomsten van dat instrument kunnen worden gebruikt als input voor het te ontwikkelen instrument voor bepaling van de onderwijsbehoeften van korpsen.

In deze rapportage schetsen wij de contouren van de instrumenten die wij voor de twee niveaus voor ogen hebben. In hoofdstuk 2 bespreken wij het kader dat wij gebruikt hebben bij onze gedachtevorming over de te ontwikkelen instrumenten. De contouren daarvan worden in hoofdstuk 3 en 4 weergegeven. In hoofdstuk 5 presenteren we de specificaties van het (simulatie)model dat een cruciaal onderdeel van het instrument voor de afzonderlijke politiekorpsen zal vormen. In het slothoofdstuk wordt een voorzet gegeven voor het vervolg. In de bijlage van deze rapportage beschrijven we kort hoe we deze definitiestudie hebben aangepakt.

Achtergrondkader

Deze definitiestudie staat in het teken van de vraag hoe korpsen ondersteund kunnen worden in het 'toekomstgericht' bepalen van hun opleidingsbehoeften. Aan deze vraag ligt een gedachtegang ten grondslag die in een figuur als volgt weergegeven kan worden.

Figuur 2.1 • Modelmatige weergave van de bepaling van de toekomstige formatiebehoefte



Toelichting:

- Een cruciale gedachte achter het onderhavige project is dat de (internationale, nationale, regionale en lokale) omgeving waarin politiekorpsen opereren niet stilstaat. In die omgeving doen zich in de loop der jaren allerlei ontwikkelingen voor die – in samenhang met elkaar – kunnen leiden tot nieuwe uitdagingen voor en eisen en vragen aan de korpsen en tot verander(en)de of nieuwe taken voor de korpsen.
- Een belangrijke vraag is vervolgens wat de korpsen kunnen en moeten doen om die uitdagingen, eisen, vragen en taken in de toekomst aan te kunnen. Meer in het bijzonder is de vraag wat die toekomstige uitdagingen, eisen, vragen en taken betekenen voor de toekomstige formatie van de korpsen. Niet alleen in kwantitatieve zin (hoeveel personeel), maar ook in kwalitatieve zin (wat voor personeel, met welke competenties, kwalificaties en deskundigheid). Om in de toekomst adequaat in te kunnen spelen op de dan aanwezige uitdagingen, vragen, eisen en taken, moeten de korpsen in de toekomst met andere

woorden over *voldoende personeel met de juiste competenties, kwalificaties en deskundigheden* beschikken.

- Een term die zich in het licht van het voorgaande opdringt, is 'strategisch meerjaren personeelsmanagement'. *Personeelsmanagement*, omdat het erom gaat via aanname-, loopbaan- en opleidingsbeleid de formatie op de toegewezen taken toe te snijden. *Meerjaren*, omdat het erom gaat toekomstgericht met personeelsmanagement om te gaan, beseffend dat de beslissingen van vandaag over bijvoorbeeld opleidingen van invloed zijn op de formatie over een paar jaar. *Strategisch*, omdat het gaat om strategische beslissingen en omdat bij die beslissingen de 'fit' tussen formatie en (de eisen vanuit) de omgeving waarin korpsen opereren centraal staat.
- Bij dit alles mag niet uit het oog verloren worden dat dit strategisch meerjaren personeelsmanagement door korpsen plaats zal en moet vinden tegen de achtergrond van landelijke reacties op genoemde maatschappelijke ontwikkelingen. Daarmee doelen we bijvoorbeeld op de reacties van landelijke 'spelers' in het politieveld als de Politieacademie en de Politieonderwijsraad. Ook die zullen reageren op verander(en)de en nieuwe uitdagingen, vragen en eisen aan de politie. Hun reacties vormen mede het decor, tegen de achtergrond waarvan korpsen van de hen ter beschikking staande instrumenten en mogelijkheden gebruik moeten maken om de 'fit' tussen hun formatie en de omgeving waarin ze opereren te realiseren.

Op basis van de eerste constatering gaan we in hoofdstuk 3 in op de wijze waarop de context en de cruciale ontwikkelingen daarin in beeld kunnen worden gebracht.

Toekomstverkenning voor de Nederlandse politie

3.1 • Inleiding

In figuur 2.1 komt tot uitdrukking dat de toekomstige formatiebehoefte van een korps voor een zeer belangrijk deel wordt bepaald door de maatschappelijke ontwikkelingen waarmee het korps wordt geconfronteerd. Deze ontwikkelingen vragen om een 'landelijke respons'. Een korps kan immers maar zeer ten dele autonoom bepalen hoe te reageren op de ontwikkelingen. Het lijkt erop dat in de nabije toekomst de vrije beleidsruimte alleen maar kleiner zal worden. Daarnaast kan er vanuit worden gegaan dat de ontwikkelingen in grote lijnen voor alle regio's hetzelfde zullen zijn. Het heeft dan ook de voorkeur om op landelijk niveau te bepalen hoe de (toekomstige) context eruit zal zien en wat daarop de respons van de Nederlandse politie zal (kunnen of moeten) zijn. We vullen hiermee de bovenste helft van figuur 2.1 in. Daarvoor is een toekomstverkenning een bruikbare vorm.

In dit hoofdstuk wordt geschetst hoe een dergelijke toekomstverkenning eruit kan zien. We baseren ons daarbij op de door Peter Schwartz ontwikkelde methodiek voor scenario-ontwikkeling¹. Deze methodiek is gebaseerd op de gedachte dat de toekomst veelal moeilijk te voorspellen en door onzekerheid omgeven is. Om met die onzekerheid op beleidsmatig zinvolle wijze om te gaan, is het verstandig om een (beperkt) aantal 'beelden' van de toekomst – scenario's – te ontwikkelen en om de strategisch-beleidsmatige implicaties van de ontwikkelde scenario's te analyseren en met elkaar te vergelijken.

De door Schwartz ontwikkelde methodiek is niet de enige methodiek voor scenario-ontwikkeling die in omloop is (zie bijvoorbeeld de uitgave van het Expertisecentrum Rechtshandhaving van het Ministerie van Justitie²). Te constateren valt echter dat veel van de in omloop zijnde methodieken grosso modo dezelfde stappen bevatten en een workshopachtige aanpak voorstaan. Kern van dat laatste is dat pas dan beleidsrelevante scenario's kunnen worden gemaakt, als die scenario's worden ontwikkeld door een multidisciplinair samengesteld team van (ervarings)deskundigen en stakeholders uit het veld of de sector waarop de scenario's betrekking hebben. Dit uitgangspunt hebben wij gehanteerd bij de uitwerking van bovengenoemde toekomstverkenning voor de politie.

3.2 • Opzet van de toekomstverkenning

De toekomstverkenning vindt plaats in een aantal stappen. De belangrijkste stap is de organisatie van een scenarioworkshop waarin een team van (in)direct bij de politie betrokken (ervarings)deskundigen een aantal scenario's voor de Nederlandse politie zullen ontwikkelen. Aan die workshop gaat een voorbereiding vooraf die uitgevoerd wordt door de personen die de scenarioworkshop zullen begeleiden. Deze personen dienen ook de rapportage te maken die de resultaten van de workshop weergeeft. In het onderstaande gaan we op die drie stappen (voorbereiding, workshop en rapportage) nader in.

Scenariovoorbereiding

Ter voorbereiding op de scenarioworkshop worden twee activiteiten ontplooid. Op de eerste plaats wordt de uitgangssituatie in kaart gebracht. Het betreft zoveel

¹ P. Schwartz (1998), *The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World*, New York: John Wiley & Sons

² A.N.G. Janssen et al (2004), *Regeren is vooruitzien! Scenario's maken en gebruiken voor beleidsontwikkeling, wetgeving en handhaving*, Den Haag: Expertisecentrum Rechtshandhaving

mogelijk 'harde' gegevens met betrekking tot de maatschappelijke context en ontwikkelingen daarin: de politiek, criminaliteit, demografie, sociaal klimaat et cetera. Anderzijds worden gegevens over de samenstelling van het politieapparaat bijeengebracht, met daarin oog voor de regionale verschillen. Voor de verzameling van deze gegevens wordt gebruik gemaakt van bestaande bronnen die beschikbaar zijn bij onder meer het NPI, het WODC en het Ministerie van BZK, (bijvoorbeeld de landelijke Politiemonitor en de Kerncijfers politie).

Vervolgens wordt door middel van deskresearch vooruit gekeken naar de komende drie tot vijf jaar. Doel is inzicht krijgen in mogelijke ontwikkelingen die van belang zijn voor de vraag hoe de omgeving waarin de politie moet opereren zich zal ontwikkelen. Doel is tevens om zicht te krijgen op de (al dan niet zekere) trends en factoren die op die omgeving van invloed zijn. Hiervoor vormen (landelijke) beleidsnota's een belangrijke bron van informatie (bijvoorbeeld *Visie en beleidsplan 2004-2010* van Board Personeel van de Raad van Hoofdcommissarissen (2004) en *Politie in ontwikkeling* van dezelfde Raad (2005)). Daarnaast wordt gebruik gemaakt van beschikbaar onderzoek, zoals van het Sociaal en Cultureel Planbureau. Vanwege de steeds belangrijker wordende internationale context worden ook internationale onderzoeksnota's en EU-nota's in de inventarisatie betrokken.

Om het beeld compleet te krijgen, worden interviews afgenomen met enkele sleutelpersonen uit het politieveld, zoals (een vertegenwoordiger van) de Raad van Hoofdcommissarissen en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Deze stap is van belang om in de volgende fase efficiënt en effectief met de stakeholders aan de slag te kunnen gaan. Met deze stap wordt een stevige empirische basis gelegd voor de scenarioworkshop (én wordt voorkomen dat daarbij het 'Fingerspitzengefühl' de overhand krijgt). Het gaat er in deze stap om zoveel mogelijk gegevens bijeen te brengen die als input en empirische basis kunnen dienen voor de scenarioworkshop.

Scenarioworkshop

De in de vorige stap verzamelde gegevens vormen de input voor een scenarioworkshop. Deze heeft tot doel om enkele plausibele scenario's vast te stellen voor de ontwikkelingen in (de omgeving van) de Nederlandse politie in de komende paar jaar en om op basis van deze scenario's de strategische beleidsagenda van de politie te verkennen. De workshop kan worden gehouden met bijvoorbeeld de Politieonderwijsraad of de Board Personeel van de Raad van Hoofdcommissarissen, maar het is ook mogelijk om sleutelfiguren van verschillende gremia van de Nederlandse politie bijeen te brengen. De ervaring leert dat men slechts bereid zal zijn te participeren in een dergelijke workshop, indien het tijdsbeslag beperkt is en men het vooruitzicht heeft dat er met de resultaten echt iets zal worden gedaan. Het traject moet dus concrete resultaten opleveren. Deze gegevens zijn bepalend voor de opzet van de workshop, die we in de volgende paragraaf uitwerken.

Rapportage

In een rapport zal verslag worden gedaan van alle stappen van het project, zodat alle verzamelde informatie behouden blijft. Het rapport vormt de input voor de regio's voor de bepaling van hun toekomstige formatie- en opleidingsbehoeften.

3.3 • Opzet scenarioworkshop

Globale opbouw van de workshop

In het eerste deel staat een korte introductie op het scenariodenken centraal: wat is dat, wat kan de politie ermee, hoe maak je een scenario? In het tweede deel worden de factoren die van invloed zijn op de inhoud van de te ontwikkelen scenario's vastgesteld. Het derde deel staat in het teken van het bouwen van de scena-

rio's. In het vierde en laatste deel staan de strategische implicaties van de verschillende scenario's centraal.

Deel 1 • Introductie op het scenariodenken

Scenariodenken gaat uit van de vraag hoe de toekomst van een organisatie of maatschappelijke sector eruit zou kunnen zien en is gebaseerd op de gedachte dat het – gegeven de onzekerheid waarmee de toekomst omgeven is – riskant is te denken dat op die vraag één antwoord te geven is. In plaats daarvan beoogt de methode een aantal plausibele, ongeveer even waarschijnlijke toekomstbeelden – scenario's – te ontwikkelen. Zo wordt de valkuil van schijnzekerheid over de toekomst omzeild door onzekerheid te vangen in een aantal toekomstbeelden. In het eerste deel van de workshop worden deze uitgangspunten, alsmede de methodiek van scenario-ontwikkeling kort gepresenteerd.

Deel 2 • Vaststelling bouwstenen scenario's

Een scenario is een plausibel en consistent verhaal over de toekomstige omgeving waarin een organisatie – in dit geval de politie – moet opereren en waarin het zijn positie zal moeten bepalen. In essentie gaat het daarbij om een beschrijving van een toekomstige omgeving waarop de betreffende organisatie weinig invloed kan uitoefenen, maar die het 'speelveld' aangeeft waarbinnen die organisatie moet proberen zijn missie te realiseren. Een scenario bestaat in principe uit een groot aantal 'variabelen' die de bouwstenen vormen voor het scenario. Voor de workshop moeten scenario's ontwikkeld worden die variabelen bevatten die direct of indirect van invloed zijn op de toekomstige vraag naar personeel van korpsen (kwantitatief en kwalitatief). Ter illustratie een aantal voorbeelden van variabelen die zeker in de te ontwikkelen scenario's een plaats dienen te krijgen.

Variabelen	Mogelijke toekomstige 'waarden'
Organisatie politiebestel	<ul style="list-style-type: none"> • Huidige bestel met 26 korpsen • Nationale politie • Nodale organisatie politie
Arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • Krappe arbeidsmarkt en relatief hoge looneisen • Ruime arbeidsmarkt en relatief lage looneisen
Financiële middelen korpsen	<ul style="list-style-type: none"> • Substantieel minder middelen dan nu • Substantieel meer middelen dan nu
Politietaken	<ul style="list-style-type: none"> • Toezicht op publiek domein naar gemeente • Beveiligingstaken naar particuliere diensten

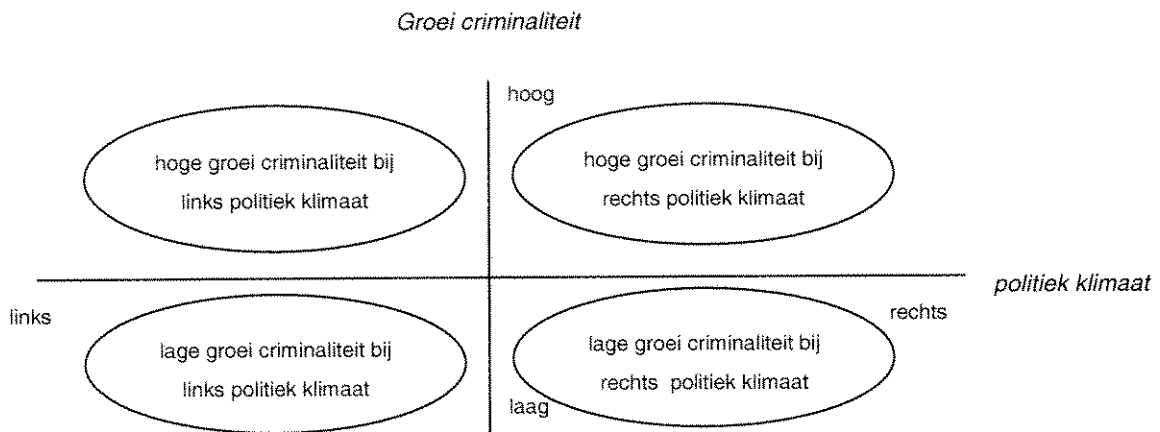
In de voorbereidende fase vindt reeds een inventarisatie van de relevante variabelen, trends en factoren plaats, zodat die inventarisatie niet tijdens de workshop hoeft te gebeuren. De ervaring leert dat het wel zinvol is de deelnemers aan een scenarioworkshop de geïnventariseerde variabelen, trends en factoren kritisch tegen het licht te houden:

- Door de deelnemers een inschatting te laten maken van de mate van zekerheid over hoe en in welke richting de variabelen, trends en factoren zich ontwikkelen.
- Door de deelnemers een inschatting te laten maken van de mate van importantie van de variabelen, trends en factoren voor de toekomstige vraag naar personeel van korpsen, in kwantitatieve en in kwalitatieve zin.
- Door de deelnemers de gelegenheid te geven variabelen, trends en factoren aan te laten geven die ze missen in de in de voorbereidende stap gemaakte inventarisatie.

Deel 3 • Bouwen van de scenario's

Het voorgaande resulteert in een lijst met factoren, gerangschikt naar belang en onzekerheid. Op basis hiervan kunnen nog geen scenario's worden ontwikkeld. De gehanteerde methodiek is gebaseerd op de gedachte dat nu eerst de twee meest onzekere én belangrijke factoren geselecteerd worden. Deze twee zijn de assen van de 'scenariomatrix' die de basis vormt voor de scenario-ontwikkeling. Op deze factoren kan geen invloed worden uitgeoefend door de politie zelf. Het zijn factoren waarmee men onontkoombaar te maken krijgt en waarvan men niet kan voorspellen of ze zich de ene of de andere kant op zullen ontwikkelen. Zo zijn politiek klimaat en ontwikkeling van de criminaliteit mogelijke assen. Ze leveren de volgende scenariomatrix en basale scenario's op:

Figuur 3.1 • Voorbeeld van scenariomatrix en basale scenario's



Met de scenariomatrix en de lijst van factoren zijn alle ingrediënten aanwezig om scenario's te ontwikkelen. Daarbij is het in principe de bedoeling alle factoren een plaats te geven in de vier basale scenario's. Als uitgangspunt daarbij het volgende schema:

Belang	<i>Klein</i>	<i>Groot</i>
<i>Groot</i>	Opnemen in scenario's en in alle scenario's hetzelfde	Opnemen in scenario's en in alle scenario's hetzelfde
<i>Klein</i>	Niet opnemen in scenario's	Variëren per scenario

De basale scenario's worden eerst aangevuld met factoren waarvan men met vrij grote zekerheid meent te weten hoe ze zich de komende jaren zullen ontwikkelen. Dergelijke factoren zijn voor alle scenario's hetzelfde ("wat zeker is, varieert niet"). Factoren die onzeker en van gering belang worden geacht, hoeven niet in de scenario's opgenomen te worden. Hun geringe belang maakt zulke factoren tot beleidsmatig minder relevante informatie.

Het meest interessant zijn de factoren die onzeker én van groot belang worden geacht voor het centrale thema (in dit geval dus de toekomstige behoefte aan personeel). Per scenario moet bekeken worden of een uitspraak is te doen over hoe zo'n factor zich zal ontwikkelen, gegeven de 'scores' van het scenario op de dimensies van de scenariomatrix en de in de scenario's geplaatste zekere factoren. Dit 'stoeien met en combineren van factoren' is een creatief proces. Het is ook een complexe activiteit, vanwege de vele relaties tussen de verschillende factoren. Aan het eind beschikken we per scenario over een lijst van uitspraken over hoe de verschillende factoren er in het scenario uitzien.

Deel 4 • Beleidsimplicaties van de scenario's

Vervolgens komen de beleidsimplicaties van de ontwikkelde scenario's aan de orde. Nagegaan wordt wat de consequenties zullen zijn voor de personele behoefte (in algemene termen/op landelijk niveau) in de verschillende scenario's. Met name van belang daarbij is om te analyseren welke overeenkomsten en verschillen er wat dat betreft bestaan tussen de verschillende scenario's bestaan. Het moge voor zich spreken dat eventuele verschillen in strategisch-beleidsmatige zin het meest interessant en uitdagend zijn. Als de scenario's immers – zoals de bedoeling is – allemaal plausibel en ongeveer even waarschijnlijk zijn, leveren dergelijke verschillen strategisch-beleidsmatige dilemma's op. De strategisch-beleidsmatige uitdaging bestaat er dan in om een strategie (of – in meer operationele zin – een personeels- en opleidingsbeleid) te ontwikkelen die (respectievelijk dat) 'robuust' genoeg is om te kunnen anticiperen op de onzekerheid waarmee de toekomst omgeven is. Vanwege het belang van de discussie hierover, zal voor dit laatste deel van de scenarioworkshop voldoende tijd moeten worden ingeruimd in het programma.

Contouren van het instrument voor de regio's

4.1 • Inleiding

Voor het instrument voor de regio's hanteren we de volgende uitgangspunten:

1. Strategisch meerjaren personeelsmanagement omvat in essentie *enerzijds* het hebben van helder inzicht in de (kwantitatieve en kwalitatieve) eisen die in de toekomst aan de formatie van een korps gesteld worden. Het omvat in essentie *anderzijds* het hebben van helder zicht op de middelen en mogelijkheden van een korps om aan strategisch meerjaren personeelsmanagement te doen (de 'knoppen' waaraan een korps zelf kan draaien) *én* het adequaat draaien aan die knoppen.

Dit impliceert dat het te ontwikkelen instrument enerzijds ondersteuning moet bieden bij het krijgen van inzicht in genoemde eisen aan de formatie en anderzijds ondersteuning moet bieden bij het adequaat draaien aan de knoppen die een korps ter beschikking staan (waaraan bewustwording van die knoppen voorafgaat).

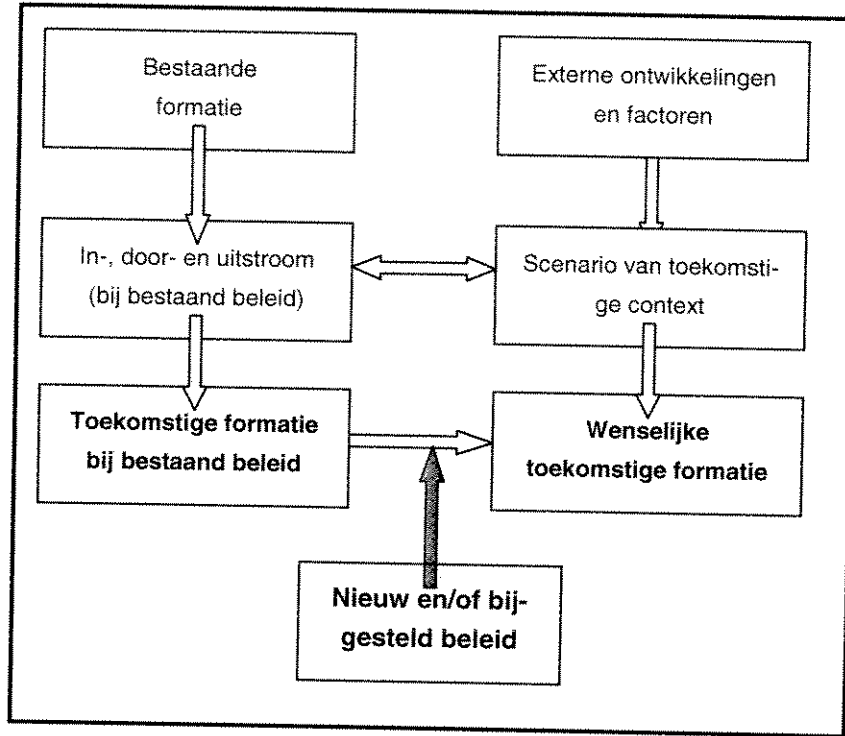
2. Strategisch meerjaren personeelsmanagement door politiekorpsen heeft als uitdaging een *technisch-instrumentele* kant *én* een *organisatorische* kant.
3. De technisch-instrumentele kant heeft betrekking op de uitdaging om een groot aantal en een grote variëteit aan factoren en gegevens die voor dat personeelsmanagement relevant zijn op een beleidsmatig zinvolle wijze met elkaar te verbinden.

- 3.1 Daarbij gaat het op de eerste plaats om de factoren die van invloed zijn op de toekomstige 'vraag' naar personeel. Die factoren moeten met elkaar verbonden worden tot een aantal beleidsmatig zinvolle scenario's van de toekomstige context waarin korpsen zullen moeten opereren. De resultaten van de in het vorige hoofdstuk beschreven toekomstverkenning op landelijk niveau vormen daarbij het uitgangspunt. De daar ontwikkelde scenario's dienen echter wel aangevuld te worden met regiospecifieke externe factoren.

Wij achten het met andere woorden zinvol om het 'scenariodenken' ook in het te ontwikkelen instrument voor de korpsen te verwerken, maar zijn van mening dat het zinvol, noch verstandig is te zeer de aandacht te vestigen op en te veel tijd te besteden aan het ontwikkelen van de scenario's. Voor de korpsen dient ons inziens volstaan te worden met het toesnijden van de reeds op landelijk niveau ontwikkelde scenario's op de specifieke situatie in een bepaalde regio.

- 3.2 Die scenario's moeten op de tweede plaats vertaald worden naar een eenduidig formatieplaatje voor een korps, waarbij de vraag centraal staat welke formatie (kwantitatief en kwalitatief) nodig is om als korps in genoemde toekomstige context met succes te kunnen opereren.
- 3.3 De vraag welk beleid gevoerd moet worden om in de toekomst een optimale 'fit' tussen formatie en (eisen vanuit) de omgeving te realiseren, kan pas beantwoord worden als – op de derde plaats – ook gegevens over de huidige formatie en te verwachten veranderingen daarin als gevolg van in-, uit- en doorstroom en van het staande personeelsbeleid worden meegenomen.

- 3.4 Als 'wenselijke' toekomstige formatie en toekomstige formatie op basis van het bestaande beleid (verwachte in-, uit- en doorstroom) niet overeenkomen, moet niet alleen nieuw beleid bedacht worden, maar moeten de (personele, maar ook bijvoorbeeld financiële) consequenties daarvan berekend worden.



- 3.5 Het bovenstaande wijst erop dat er in het kader van strategisch meerjaren personeelsmanagement het nodige 'ge- en berekend' moet worden. Het te ontwikkelen instrument zou korpsen daarbij moeten ondersteunen.
4. De uitdaging van strategisch meerjaren personeelsmanagement heeft ook een organisatorische kant. De crux daarvan is dat voor een dergelijk personeelsmanagement de input en informatie van verschillende organisatieonderdelen nodig is. Van de korpsleiding die vanuit haar eindverantwoordelijkheid voor het korps strategische lijnen uitzet. Van de afdeling P&O die vanuit haar specifieke taak en expertise specifieke informatie aanlevert met betrekking tot het personeelsmanagement. Vanuit Opleidingen over de ontwikkeling van medewerkers. Vanuit de financiële afdeling die informatie en expertise moet inbrengen over de financiële gevolgen van het personeelsmanagement. Deze informatie en input vanuit verschillende organisatieonderdelen zijn niet alleen nodig, ze moeten ook op beleidsmatig zinvolle wijze verknoopt worden.

Dat laatste is niet altijd eenvoudig. Het is iets dat de nodige sturing en regie vergt van een proces waarin meerdere organisatieonderdelen moeten participeren. En waarin die verschillende onderdelen niet altijd dezelfde belangen, doelstellingen en percepties en soms een beperkte blik hebben waarin voor andere perspectieven (het financiële, het strategische, het P- en het O-perspectief) niet altijd ruimte is.

Strategisch meerjaren personeelsmanagement vergt al met al sturing en regie van dit proces door een regievoerder die aan het proces geïmmiteerd is. De verkennende interviews geven aanleiding tot de constatering dat daarvan niet in alle korpsen in even grote mate sprake is. Het te ontwikkelen instrument zou ook ingezet kunnen worden om dat commitment voor (het proces van) stra-

tegisch meerjaren personeelsmanagement te stimuleren en om korpsen ondersteuning te bieden bij het op effectieve en efficiënte wijze vormgeven van dat proces.

Terzijde merken we op dat het ontbreken van genoemd commitment onder andere te maken lijkt te hebben met de soms 'grillige' politiek-bestuurlijke context waarin korpsen opereren. Hoe 'grilliger' die context, hoe geringer het commitment voor een investering in strategisch meerjaren personeelsmanagement. Als de speelruimte voor adequaat personeelsbeleid in grote mate wordt bepaald door gremia waarop weinig invloed uitgeoefend kan worden en de marges voor eigen beleid klein zijn, is een investering in dat laatste niet te verwachten. Dit aspect van de materie betrekken wij echter niet in onze gedachtevorming over het te ontwikkelen instrument.

4.2 • Tussenconclusie

Hiervoor is gesteld dat het instrument voor zowel de technisch-instrumentele kant als de organisatorische kant van strategisch meerjaren personeelsmanagement ingezet zou kunnen worden. Gegeven onze ervaringen met de politiewereld achten wij het niet verstandig de organisatorische component van de ondersteuning die korpsen met het instrument geboden kan worden al te zwaar aan te zetten. Korpsen zitten naar onze overtuiging niet te wachten op een instrument met een organisatieaudit- en organisatieadviesachtige connotatie. Willen we een instrument ontwikkelen dat korpsen daadwerkelijk gaan gebruiken, dan moeten we dat doen vanuit de technisch-instrumentele invalshoek.

4.3 • Contouren instrument

4.3.1 • Globale plaatsbepaling

Onze gedachten gaan uit naar een instrument waarvan de kern gevormd wordt door:

- een interactieve workshop;
- van één tot twee dagdelen;
- die in principe in alle korpsen georganiseerd kan worden;
- waaraan verschillende functionarissen (vanuit verschillende organisatieonderdelen en inclusief de korpsleiding) van een politiekorps deelnemen en
- die op termijn gebruikt kan worden zonder externe ondersteuning.

4.3.2 • Specificaties

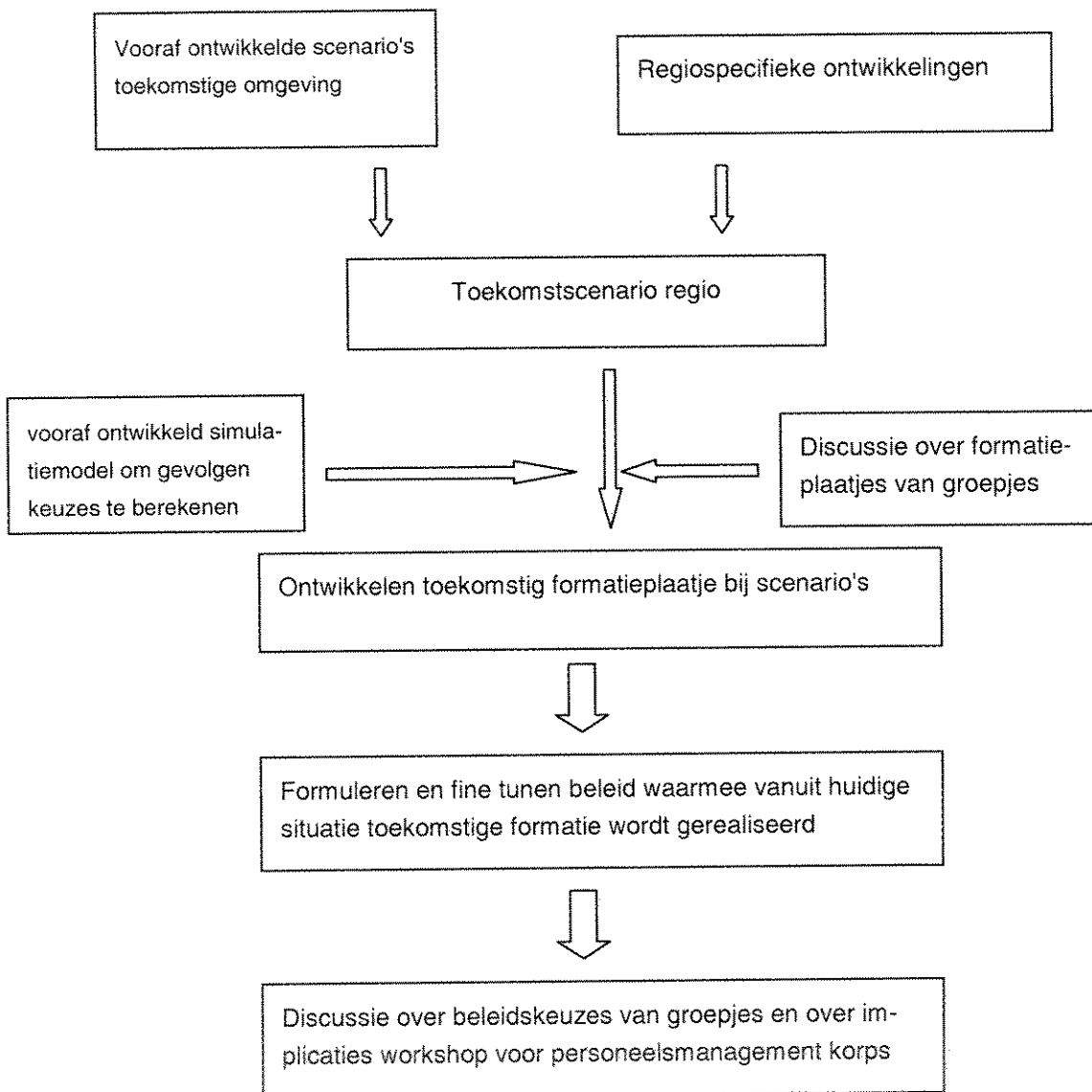
- Tijdens de workshop krijgen de deelnemers een aantal scenario's van de toekomstige omgeving van hun korps voorgelegd. Vanuit de gedachte dat de wenselijke formatie per scenario zal verschillen, wordt hiermee het besef aangescherpt dat strategisch meerjaren personeelsmanagement niet goed mogelijk is zonder beantwoording van de vraag wat de toekomst van de formatie van een korps vergt. De scenario's zijn gebaseerd op de workshop die op landelijk niveau heeft plaatsgevonden. In de workshop zal kort tijd worden ingeruimd voor het regiospecifiek maken van de scenario's.
- De workshop heeft in veel opzichten hetzelfde karakter als de in hoofdstuk 3 geschetste workshop. Er zijn echter belangrijke verschillen. Waar op landelijk niveau het accent ligt op de context en de ontwikkelingen die zich daarin voordoen, ligt het op korpsniveau op de implicaties voor het eigen korps (in het bijzonder op de personele behoefte). Een ander accent is het personeelsmanagement: wat zijn de knoppen waaraan korpsen kunnen draaien in het kader van hun personeelsmanagement?
- Bij elk scenario moeten deelnemers het ideale formatieplaatje voor hun korps bedenken (waarbij grenzen worden gesteld aan bijvoorbeeld de financiële ruimte). Daar hiervoor expertise nodig is vanuit verschillende 'disciplines', doen deelnemers dit in groepjes. Tijdens de workshop is dus een aantal groepjes uit een korps actief.

Zoals gesteld in paragraaf 4.1 is (strategisch meerjaren) personeelsmanagement een multidisciplinair gebeuren. Dat moet in de workshop tot uitdrukking komen door er zowel leidinggevend als medewerkers/deskundigen op financieel gebied, opleidingsgebied en vanuit de P&O-hoek uit een korps aan deel te laten nemen.

- Ter ondersteuning van (de discussie binnen) de groepjes krijgen ze een (leeg) format waarop ze hun keuzes kunnen aantekenen en kort beargumenteren.
- Per scenario worden de formatieplaatjes van de verschillende groepjes vergeleken, waarna ruimte is voor discussie over de verschillen tussen de plaatjes.
- Dan moeten de groepjes een pakket aan maatregelen (in termen van aanneme-, loopbaan- en opleidingsbeleid) opstellen dat – vanuit de huidige situatie – de per scenario wenselijke formatie realiseert. In principe gaan de groepjes daarbij uit van het door hen ontwikkelde formatieplaatje. Het is denkbaar dat uit de discussie één formatieplaatje naar voren komt waarmee tijdens de workshop verder gewerkt wordt.
- Voor het samenstellen van dat pakket aan maatregelen en het *fine tunen* daarvan kunnen deelnemers gebruik maken van een op de laptop geïnstalleerd simulatie- en rekenmodel. De idee daarbij is dat de deelnemers over een aantal 'knoppen' of 'schuifjes' beschikken waaraan ze kunnen draaien of

schuiven, al naar gelang de keuzes die hij/zij in genoemd pakket van maatregelen wil nemen. Het model berekent vervolgens de (bijvoorbeeld financiële) gevolgen daarvan. De specificaties van dit simulatie- en rekenmodel zetten we uiteen in hoofdstuk 5.

- Ook hierna is ruimte voor discussie over (verschillen tussen) de keuzes die deelnemers bij het samenstellen van hun pakket van maatregelen hebben gemaakt.
- In schema ziet de opzet van de workshop die we voor ogen hebben er als volgt uit:



4.3.3 • Kanttekeningen

Bij het voorgaande willen we ten slotte nog de volgende kanttekeningen plaatsen:

- Het is de bedoeling dat de workshop per korps eenmalig plaatsvindt met externe ondersteuning. Het instrument moet de korpsen in staat stellen er daarna zelfstandig mee te werken. Het is dus met name de bedoeling de korpsen bewust te maken van wat het betekent om met strategisch meerjaren personeelsmanagement bezig te zijn, opdat zij van die ervaring gebruik kunnen maken in hun dagelijkse praktijk.
- Het simulatiemodel dat tijdens de workshop gebruikt zal worden, is niet direct te gebruiken in de dagelijkse praktijk (van het maken van personeelsarrangementen) binnen korpsen. Rekenmodellen voor een simulatieaanpak vergen een andere benadering dan rekenmodellen voor dagelijks gebruik door eindgebruikers. Het rekenmodel dat voor de workshop gebruikt zal worden, kan echter wel aangepast worden tot een model 'voor dagelijks gebruik' binnen korpsen. Het is aan de Politieonderwijsraad om te bepalen of ze deze aanpassing – waarmee vanzelfsprekend kosten gepaard gaan – onderdeel wil laten uitmaken van een eventuele opdracht tot ontwikkeling van het instrument dat in deze definitiestudie centraal staat.
- In 4.3.1 hebben we gesteld dat de workshop één tot twee dagdelen in beslag zal nemen. Onze voorkeur gaat uit naar twee dagdelen, omdat dan gewerkt kan worden met een aantal scenario's, hetgeen het leereffect ons inziens sterker ten goede zal komen. In één dagdeel kan gewerkt worden met hoogstens twee scenario's.

We kunnen ons voorstellen dat het (in sommige korpsen) lastig zal zijn een workshop van twee aaneengesloten dagdelen te organiseren. In dat geval gaat onze voorkeur uit naar twee deelworkshops van een dagdeel met een korte tussenperiode. De workshop zal echter zo gemoduleerd worden, dat ze ook aangeboden kan worden aan korpsen die er slechts één dagdeel voor vrij willen of kunnen maken.

- Om het leereffect zo groot mogelijk te maken en de kans op gebruik van de ervaringen uit de workshop in de dagelijkse praktijk van de korpsen zo groot mogelijk te maken, moeten de scenario's aansluiten bij de situatie van de korpsen. Dat betekent dat de scenario's steeds op een specifiek korps toegesneden moeten worden.
- Bij de ontwikkeling van het instrument en bij de daadwerkelijke toepassing ervan binnen korpsen moet terdege rekening gehouden worden met de verschillen die tussen korpsen bestaan. Niet alleen wat betreft hun (operationele) werkomgeving, maar ook wat betreft de wijze waarop ze omgaan met de in deze definitiestudie centraal staande materie (zowel inhoudelijk als procesmatig). Om die reden is een goede 'intake' bij korpsen die het instrument in wil zetten van groot belang. Zo'n 'intake' is onmisbaar om het instrument op maat van een bepaald korps te snijden en om het te laten aansluiten bij wat er in een bepaald korps leeft en plaatsvindt.
- Er moet zoveel mogelijk gebruik worden gemaakt van 'good practices', dus van systemen voor het maken van personeelsarrangementen die reeds in korpsen worden gebruikt, zoals bijvoorbeeld bij het korps Hollands Midden. In de intake per korps moet worden nagegaan wat al beschikbaar is en hoe hierop kan worden aangesloten.
- Om het draagvlak voor het instrument zo groot mogelijk te maken en het instrument goed te laten aansluiten bij de behoeften en wensen van korpsen, moeten de korpsen nauw betrokken worden bij de ontwikkeling ervan. Hoe die betrokkenheid vorm moet krijgen, is iets dat in het plan van aanpak voor de

ontwikkeling van het instrument expliciet aandacht moet krijgen. Daarnaast achten wij het zinvol het HRM-projectbureau van het NPI nauw bij de verdere ontwikkeling te betrekken.

- Indien mogelijk moet bij de ontwikkeling en toepassing van het instrument een relatie worden gelegd met de invoering van het capaciteitsmanagement-systeem.
- Het instrument zou kunnen worden aangevuld met een (zelf)diagnose-instrument, waarmee de korpsen hun eigen uitgangssituatie in beeld kunnen brengen, met name ten aanzien van de reeds aanwezige capaciteit en competenties.
- Het kan zinvol zijn om onderscheid te maken tussen initieel en post-initieel onderwijs, omdat de bepaling van de instroom in het initieel onderwijs meer top down verloopt en de instroom in het post-initieel onderwijs meer bottom up. In de uitwerking van het instrument wordt dit meegenomen als aandachtspunt.

Specificaties simulatiemodel

5.1 • Van scenario's naar kwantitatieve analyses

Een van de kritische succesfactoren van de scenario-workshop is de mogelijkheid om voorliggende scenario's over de mogelijke ontwikkeling van de Nederlandse politie en haar omgeving te vertalen in betrouwbare kwantitatieve analyses. Vanuit de invalshoek van de Politieonderwijsraad zullen deze analyses (zoals eerder aangegeven) met name betrekking moeten hebben op de gevolgen voor de personeelsvoorziening en daarmee samenhangende opleidingsbehoefte. In deze paragraaf wordt nader ingegaan op het proces waarlangs de vertaling van de vaak kwalitatieve karakteristieken van een scenario in kwantificeerbare grootheden zal plaatsvinden.

5.2 • Grip op een weerbarstige werkelijkheid: een rekenmodel

Zoals in vele situaties die gekenmerkt worden door een hoge mate van complexiteit en een sterke dynamiek, geldt ook voor het onderwerp meerjaren personeelsplanning dat een rekenmodel uitkomst kan bieden bij het grip krijgen op de onderlinge relaties van het vraagstuk. In de bijlage van dit rapport worden de basisingredienten en de bijbehorende dynamiek voor een dergelijk personeelsplanningmodel geschetst. Door processen zoals uit-, door- en instroom van medewerkers te relateren aan ontwikkelingen op bijvoorbeeld het gebied van werkaanbod, werkwijze, competentiebehoeftes, personeelssamenstelling en arbeidsmarkt, kunnen accurate prognoses van de toekomstige personeels- en daarmee samenhangende opleidingsbehoefte gegenereerd worden. Naast de specificatie van de relaties tussen deze processen zijn met name de veronderstellingen over de toekomstige aard en omvang ervan cruciaal voor de uitkomsten van de analyses. Een voorbeeld van een dergelijke veronderstelling is het verwachte uitstroompercentage van allochtone medewerkers in 2010. Wanneer ten gevolge van een actief diversiteitsbeleid in het model rond dat jaar sprake is van een relatief groot personeelsaandeel van allochtonen en de uitstroom van deze groep aanmerkelijk hoger ligt dan het gemiddelde, dan zal deze veronderstelling direct gevolgen hebben voor de personeelsvoorziening. Door te variëren in de met deze veronderstellingen samenhangende modelparameters kan via het model inzicht verkregen worden in de gevoeligheid van de uitkomsten van het model voor bepaalde van deze veronderstellingen.

5.3 • Van een scenario naar gewijzigde modelparameters: wizards en checklists

Een rekenmodel kan ondersteunen om verwachte en onverwachte effecten van een bepaald scenario in beeld te brengen. Echter, zoals vaak bij modellen geldt ook hierbij het adagium 'garbage in, garbage out'. Anders gezegd: wanneer de gevolgen van een scenario niet op de juiste wijze in modelparameters worden vertaald, kunnen alle rekenslagen nadien als verspilde moeite beschouwd worden. Om de kans van slagen van dit cruciale deel van de scenarioworkshop zo hoog mogelijk te laten zijn, kan het gebruik maken van wizards en checklists uitkomst bieden.

In de meest eenvoudige vorm van deze ondersteuning lopen de deelnemers van de workshop een checklist langs waar alle relevante veronderstellingen en daaraan gekoppelde parameters van het model gestructureerd op hun merites in relatie tot het scenario gezien worden. Bij een scenario zoals de vorming van Nationale Recherche die zelf geen mensen opleidt, kan via de parameter 'verwachte interregionale uitstroom' gewaarborgd worden dat deze wijziging en de daarmee samenhangende doorstroom- en instroombehoefte bij de korpsen niet vergeten wordt.

Soms liggen relaties van een scenario naar modelparameters via een of meerdere indirecte relaties. Bij wijze van voorbeeld het scenario waarin een Nationale Poli-

tie gevormd wordt. Een directe parameterwijziging zou kunnen zijn dat de formatieve sterkte van strategisch leidinggevend met 25% gereduceerd wordt. Het rekenmodel laat vervolgens direct zien dat er een overbezetting in dit onderdeel van de formatie ontstaat en de snelheid waarmee de komende jaren deze overbezetting zal verdwijnen. Zonder aanvullende hulp zal het model echter niet aangeven dat de onvoorzienbare uitstroom van tactisch leidinggevend naar verwachting zal toenemen; immers, door het beperktere aantal loopbaanplaatsen en de boventalige medewerkers in het strategisch cohort zal de spoeling van deze groep dunner worden. Grotere uitstroom is een logisch gevolg. Doordat het rekenmodel een vereenvoudiging is van de werkelijkheid en alleen de meest relevante processen meeneemt, zal deze relatie niet vanzelf gaan werken. Echter, wanneer in een wizard na een keuze voor een formatieve reductie automatisch de uitstroombepalingen van de groep medewerkers voor wie deze formatieplaatsen een carrièreperspectief zijn, aan de workshopdeelnemers aan te bieden, kan de geschetste relatie toch correct meegenomen worden. Het is te verwachten dat door een goede evaluatie van de uitkomsten van zowel werkelijkheid geworden, als in diverse groepen gesimuleerde scenario's, de ondersteunende waarde van dergelijke wizards sterk kan groeien.

5.4 • Modelarchitectuur

Door middel van het model moeten de meerjaren gevolgen van keuzes op het gebied van personeelsarrangementen zichtbaar worden gemaakt. Hierbij maken we onderscheid tussen de globale architectuur van het model en diverse detailspecificaties voor de verschillende onderdelen van deze architectuur.

De architectuur van het model moet gebaseerd zijn op een processtructuur met als stromen a) startsituatie, b) invoer, c) doorvoer, d) uitvoer en e) uitkomst. Doordat meerjarig gesimuleerd moet worden, geldt de uitvoer van het ene jaar als startsituatie voor een volgend jaar. Toegepast op personeelsplanning komt dit proces neer op het volgende.

De *startsituatie* beschrijft de status-quo van een korps wat betreft functies, formatie en bezetting aan het begin van een simulatieperiode van bijvoorbeeld een jaar. De *invoer* die op basis hiervan plaatsvindt, kan gezien worden als het beleid van een korps voor de komende periode voor wat betreft instroom, opleiding, loopbaan en andere vormen van personeelsbeleid. Tijdens de *doorvoer* wordt de startsituatie op basis van rekenregels en het ingevoerde beleid getransformeerd naar een nieuwe situatie aan het einde van de simulatieperiode. Het resultaat van deze doorvoer kan gezien worden als de *uitvoer* van een simulatie en deze heeft dezelfde structuur als de startsituatie.

De stap van uitvoer naar *uitkomst* heeft betrekking op de vertaling van een serie enkelvoudige uitvoerresultaten zoals sterkte, begroting, uitstroom, et cetera naar een conclusie over de uitkomst van de simulatie als geheel. Men zou deze stap als een beoordeling of score kunnen zien. Door de uitvoer en de uitkomst van een simulatieperiode te gebruiken als startsituatie van een volgende periode kan een cyclische simulatie opgezet worden.

Voor de goede orde zij vermeld dat naast de informatie die korps specifiek wordt ingevoerd tijdens de simulatie er tevens sprake is van algemene simulatieparameters. Dit zijn aspecten die gebruikt worden bij het toepassen van de rekenregels en feitelijk niet direct door een korps kunnen worden beïnvloed. Denk bijvoorbeeld door de duur van een opleiding of de functionele inzetbaarheid van aspiranten.

Startsituatie

De startsituatie van een cyclus wordt beschreven in termen van de volgende entiteiten.

Competentiegroep – Omwille van de beheersbaarheid van de simulatie worden de functies binnen een korps ingedeeld in een serie competentiegroepen. Een competentiegroep is een combinatie van werk- en denkniveau en functiedomein waarbinnen wordt geopereerd. Een voorbeeld van een indeling in competentiegroepen is het samenhangend stelsel van het politieonderwijs. Vanzelfsprekend kan bij het ontwerp van het model gekozen worden voor een variatie daarvan, dan wel een andere indeling. Uit doelmatigheidsoverwegingen geniet het de voorkeur niet meer dan twintig competentiegroepen te definiëren.

Functiehuis – Voor alle functies in een korps dient bekend te zijn hoe de functie gewaardeerd is en tot welke competentiegroep de functie behoort. De functiewaardering is nodig om de financiële consequenties van een bepaalde situatie te kunnen berekenen. Het formuleren van loopbaanbeleid zal gebeuren op het niveau van competentiegroepen.

Formatie – Voor iedere functie binnen het functiehuis dient aangegeven worden hoeveel de formatieve sterkte van de betreffende functie in de betreffende periode bedraagt.

Bezetting – Voor iedere medewerker dient bekend te zijn welke functie hij of zij vervult en tot welke competentiegroep hij of zij behoort. Tot de bezetting worden die personen gerekend die in actieve dienst zijn. Degenen die nog opleiding zijn, vormen een aparte groep.

Opleiding – De medewerkers die in opleiding zijn, dienen eveneens bekend te zijn per competentiegroep. In aanvulling hierop dient per competentiegroep per simulatieperiode bekend te zijn welk gedeelte van de groep betreffende aspiranten de opleiding naar verwachting zal voltooien en diens gevolg in zal stromen in de bezetting.

Voorzienbare uitstroom – De voorzienbare uitstroom heeft betrekking op iedere vorm van uitstroom die qua uitstroomdatum te voorspellen is. Het gaat om zowel (pre)pensioen gerelateerd vertrek als uitstroom ten gevolge van het eindigen van dienstverbanden voor bepaalde tijd. De voorzienbare uitstroom dient bekend te zijn op het niveau van de combinatie van de competentiegroep van de functie die iemand uitoefent en de competentiegroep van de medewerker zelf. Dit onderscheid is nodig aangezien over- en onderkwalificatie van medewerkers ten opzichte van hun functie regelmatig voorkomt.

Onvoorzienbare uitstroom – Als tegenhanger van de voorzienbare uitstroom kent het model onvoorzienbare uitstroom. Dat laatste heeft betrekking op alle situaties waarbij een medewerker een korps onverwacht verlaat. Naar analogie van de voorzienbare uitstroom wordt dit type vertrek op het niveau van de combinatie van de competentiegroep van de functie en die van de medewerker ingegeven. Verschil is echter dat hier gewerkt wordt met uitstroomkansen. Aangezien de kans dat een overgekwalificeerde medewerker voortijdig vertrekt groter is dan bij gebalanceerde kwalificatie, is dit onderscheid wenselijk.

Invoer

Op diverse terreinen kan een korps tijdens een simulatieperiode zijn beleid formuleren. In ieder geval zullen de volgende beleidsterreinen gevuld moeten zijn:

Formatieplan – Ten gevolge van veranderingen in het werkaanbod van een korps kan de behoefte en/of noodzaak ontstaan om het meerjaren formatieplan bij te stellen. Als reactie op eventuele wijzigingen zal de personele bezetting op korte dan wel middellange termijn in lijn met het nieuwe formatieplan aangepast dienen te worden. Soms voltstaat het om via postinitieel onderwijs medewerkers klaar te stomen voor een nieuwe functie. Denk bijvoorbeeld aan een accentverschuiving bij recherchefuncties richting jeugd en zeden. Het kan echter noodzake-

lijk zijn om via instroom van nieuwe medewerkers in de benodigde competenties te voorzien. Digitale en financiële rechercheurs zijn hier treffende voorbeelden van. De invoer van een gewijzigd formatieplan moet op het niveau van het functiehuis van een korps plaatsvinden. Per simulatieperiode dient per functie aangegeven te worden hoeveel fte zich binnen de formatie bevindt. Het simulatiemodel zal dit plan vervolgens vertalen in aantallen fte's voor de verschillende competentiegroepen.

Loopbaanbeleid – Omwille van de beheersbaarheid van het model zal het loopbaanbeleid van een korps ingevuld worden op het niveau van competentiegroepen. Het betreft in dit geval een matrix met daarin op zowel rijen als kolommen de competentiegroepen. De interpretatie van een cel in deze matrix is volgt: als een vacature op een bepaald competentieniveau ontstaat, met welke kans wordt de vacature vanuit elk van de andere competentiegroepen intern vervuld. Merk op dat er naast interne doorstroom ook externe instroom mogelijk is. Voor sommige competentiegroepen zal gelden dat er geen interne doorstroom mogelijk is. Bij andere waar dat wel het geval is, zou een korps expliciet kunnen formuleren dat 1 op de 10 vacatures door externe instroom wordt opgevuld. Vanwege het feit dat er naast een correctie kwalificatie binnen een competentiegroep ook de mogelijkheid bestaat van over- of onderkwalificatie, zal bij het ingeven van het loopbaanbeleid tevens de verschillen in doorstroomkansen tussen deze drie groepen ingegeven moeten worden. In verband met de wens en/of noodzaak om overgangsbeleid te kunnen formuleren, zal dit loopbaanbeleid kunnen verschillen per simulatieperiode.

Instroombeleid – Op het moment dat als onderdeel van het loopbaanbeleid een bepaalde vacature via externe instroom dient te worden ingevuld, ontstaat de vraag welk profiel de betreffende in te stromen persoon heeft. Hoewel in de realiteit het instroombeleid voor bepaalde functies vele aspecten kent (geslacht, etniciteit, leeftijd), zal het simulatiemodel zich beperken tot de dimensie 'competentiegroep', c.q. wordt er voor een bepaalde vacante functie een persoon op, onder of boven de competentiegroep van de vacature geworven. Een eventuele mismatch heeft effecten voor onder meer de latere interne doorstroom en de onvoorzienbare uitstroom. De invoer van het instroombeleid dient plaats te vinden per competentiegroep. Voor iedere groep dient de verhouding tussen op, boven en onder het niveau van de betreffende competentiegroep ingegeven te worden.

Initieel opleidingsbeleid – Voor bepaalde vormen van instroom dient de instromende persoon te beschikken over een relevante politieopleiding. Op het moment dat iemand vanuit een ander korps of soortgelijks instroomt, is een opleiding meestal niet nodig. Een belangrijk deel van de mensen die instroomt, mist een dergelijke initiële opleiding. Daarom is van het belang om in aanvulling op het instroombeleid ook een initieel opleidingsbeleid te formuleren. Per competentiegroep dient te worden aangegeven welk gedeelte van de externe instroom via de bijbehorende politieopleiding dient plaats te vinden. Voor het model is dat van belang om de timing van de vervulling van vacatures te bepalen. De gemiddelde politieopleiding duurt ruim drie jaar. Het is derhalve zaak nieuwe instroom tijdig naar de opleiding te sturen, opdat er een beperkte duur tussen vertrek en instroom zit.

Postinitieel opleidingsbeleid – In navolging van het initiële opleidingsbeleid moet voor vacatures waarbij sprake zal zijn van interne doorstroom aangegeven worden hoe met benodigde postinitieële opleidingen dient te worden omgegaan. Belangrijke vraag hierbij is bij welk gedeelte van de interne doorstroom een volledige leergang dan wel aanvullende applicatietrajecten benodigd zijn. Daarnaast is het belang aan te geven of een postinitieële opleiding voorafgaand of navolgend aan de vervulling van de vacature zal plaatsvinden.

Voor elk van genoemde vormen van beleid geldt dat deze van periode tot periode kunnen verschillen. Een en ander houdt in dat iedere beleidsinvulling tijdsafhankelijk moet zijn.

Doorvoer

Op basis van het voor een bepaalde simulatieperiode geldende beleid zal via rekenregels de doorvoer van de informatie richting een nieuwe situatie plaatsvinden. In deze rekenregels dienen in ieder geval de volgende processen vervat te zijn:

- Uitstroom, zowel voorzienbaar als onvoorzienbaar per competentiegroep.
- Voor over- of ondergekwalificeerde medewerkers in een competentiegroep moeten correcties op onvoorzienbare uitstroomkans in een bepaalde periode plaatsvinden.
- Uitbreiding of inkrimping van de formatie van een competentiegroep.
- Afhankelijk van mogelijk formatieve ruimte doorstroom van de ene competentiegroep naar de andere competentiegroep, rekening houdend met de kwalificatiesamenstelling in een bepaalde competentiegroep.
- Externe instroom of interne doorstroom op een vacature waarbij variatie zit in het kwalificatieniveau van instromende medewerkers en voor sommige medewerkers geldt dat zij eerst een initieel dan wel postinitieel opleiding dienen te hebben gevolgd.
- In geval er sprake is van een 'just-in-time' principe bij de instroom van de opleiding dienen de rekenregels te bepalen welke aantallen aspiranten, per competentiegroep, wanneer in opleiding dienen te gaan.
- Aangezien er sprake zal zijn van uitval tijdens de opleiding, dient deze meegenomen te worden bij de bepaling van het aantal op te leiden medewerkers en het aantal aspiranten dat daadwerkelijk van de opleiding afkomt.

Uitvoer

De uitvoer voor een bepaalde simulatieperiode dient de volgende informatie te bevatten:

- Formatie versus bezetting per competentiegroep.
- Bezetting per competentiegroep uitgesplitst naar op, onder- of bovenkwalificatie.
- Per competentiegroep aantallen aspiranten in opleiding per fase van de opleiding.
- Loonkosten van medewerkers in actieve dienst per competentiegroep.
- Loonkosten van medewerkers in opleiding per competentiegroep.
- Begrote totale loonkosten versus werkelijke loonkosten.

Uitkomst

Op basis van bovenstaande uitvoer zullen de uitkomsten van een simulatieperiode vertaald worden in de volgende prestatie-indicatoren:

- Sterkteontwikkeling.
- Opleidingsontwikkeling.
- Budgetontwikkeling.
- Kwaliteitsontwikkeling.

Per indicator zal een vertaalslag gemaakt moeten worden van informatie per competentiegroep naar een totale indicatie. Merk op dat situaties zoals over- en onderbezetting bij verschillende competentiegroepen die elkaar op totaalniveau opheffen een andere indicatie dienen op te leveren dan een volledig uitgebalanceerde bezetting. Voor sommige indicatoren zoals opleiding en budget zal de uitkomst tevens in een meerjaren perspectief gezet worden. Zo kunnen bepaalde schokken in de opleidingsbehoefte als minder wenselijk dan een gelijkmatige ontwikkeling ervaren worden.

Boven deze individuele indicatoren zal tevens een totaalscore gedefinieerd worden. Dit betreft een gewogen gemiddelde van de individuele indicatoren. De bepaling van de wegingsfactoren zal binnen de context van de simulatieaanpak dienen te geschieden.

Tot slot

Op grond van de discussies in de Politieonderwijsraad tot nu toe en gezien de reacties van de Taakgroep Personeelsvoorziening en de Operationele werkgroep lijkt er zeker behoefte te bestaan aan een goed instrument voor de bepaling van de opleidingsbehoefte van politiekorpsen.

Wij hebben echter de indruk dat binnen de korpsen de *sense of urgency* minder aanwezig is. In grote lijnen kunnen drie typen korpsen worden onderscheiden.

1. Korpsen die het belang van een degelijke personeelsplanning niet onderkennen en waar vooralsnog weinig activiteiten worden ondernomen om hier op systematische wijze vorm aan te geven. Het maken van een personeelsarrangement gebeurt hier – bij wijze van spreken – nog ‘op de achterkant van de sigaren-doos’.
2. Korpsen waar het belang van een goede personeelsplanning wel wordt onderkend, maar waar deze nog niet systematisch plaatsvindt. Men is nog zoekende.
3. Korpsen waar het belang wordt onderkend en die er ook in zijn geslaagd om het proces te systematiseren.

Bij de eerste groep zal nog het nodige ‘missioneringswerk’ moeten plaatsvinden voordat deze bereid zullen zijn om aan de slag te gaan met de door ons voorgestelde werkwijze. De derde groep korpsen is er weliswaar in geslaagd om tot een systematisch planningsproces te komen, maar (voor zover wij weten) nergens vinden workshops plaats waarin alle relevante disciplines bijeen worden gebracht om over de optimale personeelsarrangementen van gedachten te wisselen. Voor deze groep kan het instrument van grote waarde zijn en mag ook verwacht worden – gezien hun attitude – dat hiervoor zeker belangstelling zal bestaan. Vooral voor de tweede groep korpsen zal het instrument in een duidelijke behoefte voorzien. Zij worden op hun wenken bediend in hun zoektocht.

Het woord is aan de Politieonderwijsraad. Wij zien de volgende opties.

1. Een uitwerking van het instrument waarvan de contouren zijn geschetst in hoofdstuk 4. Dit zou kunnen worden uitgetest in een of enkele korpsen, waarna het (na bijstelling) kan worden aangeboden aan alle korpsen.
2. Allereerst de uitwerking van een scenarioworkshop voor de Politieonderwijsraad en/of de P-board voor het in kaart brengen van de relevante ontwikkelingen in de politieomgeving – hetgeen in een later stadium kan dienen als input voor de bepaling van p-arrangementen in de korpsen.
3. Aansluitend op 2 – en mede op basis van de daarmee opgedane ervaringen – de uitwerking van een instrument voor de afzonderlijke korpsen.

Verantwoording van het onderzoek

1 • Interviews in regio's

In het kader van de definitiestudie zijn interviews gehouden met P&O-functionarissen van een aantal politiekorpsen. De interviews hadden een verkennend karakter en waren bedoeld om zicht te krijgen op de praktijk binnen korpsen wat betreft de bepaling van opleidingsbehoeften en – meer in het algemeen – wat betreft het (meerjaren) personeelsmanagement. Na deze interviews is een aantal bijeenkomsten belegd van het projectteam waarin we de contouren van het te ontwikkelen instrument hebben uitgewerkt. Op basis van de interviews en de bijeenkomsten van het projectteam hebben wij een tussenrapportage opgesteld waarin wij onze voorlopige conclusies ten aanzien van het te ontwikkelen instrument gepresenteerd hebben. Deze tussenrapportage is besproken binnen de Politieonderwijsraad en aan de orde geweest binnen de Taakgroep Personeelsvoorziening en de Operationele Werkgroep. Het commentaar dat tijdens deze drie bijeenkomsten is gegeven op de voorlopige conclusies, is verwerkt in deze eindrapportage.

Er zijn interviews gehouden met de volgende korpsen en personen.

Naam	Functie	Korps
M. Staats	Hoofd P&O	Brabant zuid-oost
N. van Ooik	Hoofd P&O	Hollands midden
G. den Teuling	Beleidsmedewerker	Limburg noord
G. van Wijk en J. Valk	Beleidsmedewerkers	Utrecht

De voor deze definitiestudie belangrijkste resultaten kunnen als volgt worden samengevat.

- Personeelsarrangementen komen in de praktijk nog veelal ad hoc tot stand. P&O wordt gezien als 'probleemeigenaar', de korpsleiding bemoeit zich er slechts zijdelings mee en toont in het algemeen geen of een beperkte actieve betrokkenheid.
- De aandacht voor de personeelsarrangementen lijkt een samenhang te hebben met de positie van P&O binnen de korpsen, met name in de strategische beleidsvorming; deze positie is niet altijd zo sterk.
- Door de pragmatische benadering zijn en worden veel arrangementen gemaakt die later niet blijken te kloppen; dan heeft men op het ene gebied een overschot en op een ander gebied een tekort. Dat heeft – voor wat het initieel onderwijs betreft – een 'ruilhandel' tussen de korpsen tot gevolg.
- Ernstiger is dat de onsystematische aanpak ertoe heeft geleid dat in de korpsen de kwaliteit van het personeel op onderdelen te wensen over laat. Dit geldt met name de kwaliteit van leidinggevendenden.
- De korpsen die het systematischer aanpakken, nemen de 'package deal' voor 2010 met het Ministerie van BZK en het eigen meerjarenbeleidsplan als uitgangspunten.
- Echter, niet alle korpsen hebben (geactualiseerde) meerjarenbeleidsplannen. Daardoor kan er geen sprake zijn van verticale integratie, dat wil zeggen het afstemmen van het personeelsbeleid op het strategisch beleid.
- Wat opvalt is dat iedereen voor zichzelf het wiel heeft uitgevonden. Men weet wel van elkaar dat men bezig is, maar er vindt geen uitwisseling plaats.
- Het maken van personeelsarrangementen kent twee dimensies: een plantechische en een procesmatige. Verscheidene korpsen hebben vorm weten te geven aan het technische deel en maken daarbij gebruik van een (computer)model.
- Aan het procesmatige deel wordt nog door geen enkel korps systematisch aandacht besteed. Wat daarbij vooral opvalt, is het ontbreken van de regie.

- In de (plan)technische modellen neemt de financiële invulling een belangrijke plaats in, in de vorm van rekenscenario's. Daarnaast is er veel aandacht voor (postinitiële) opleidingen / loopbaanontwikkeling.
- Een compilatie van de (meest ontwikkelde) modellen levert de volgende modules op, waarvan de eerste vier kwantitatief en de laatste twee kwalitatief van aard zijn:
 - o het functiegebouw met de feitelijke formatie (uitgangssituatie);
 - o werkprocessen en personeelsbehoefte (uitgangssituatie en toekomstige ontwikkelingen);
 - o rekenscenario's (toekomstige in-, door- en uitstroom);
 - o kostenplaatjes;
 - o vereiste competenties per functie / functie-eisen / loopbaanpaden;
 - o overzicht van opleidingen (studiegids).

2 • Reacties uit het veld

Op basis van een eerdere versie van dit rapport heeft een terugkoppeling plaatsgevonden van onze bevindingen naar het veld. Een eerste voorstel is voorgelegd aan de Politieonderwijsraad, de Taakgroep Personeelsvoorziening en de Operationele Werkgroep. In dat voorstel was (conform de oorspronkelijke opdracht) alleen een workshop ontwikkeld voor het ontwerpen van scenario's op korpsniveau. De belangrijkste opmerking was dat een workshop op korpsniveau vooraf zou moeten worden gegaan door een scenarioworkshop op landelijk niveau. In het onderhavige rapport is aan deze wens tegemoet gekomen. In deze paragraaf geven wij een aantal reacties weer.

- Vertrekpunt voor de workshop binnen de korpsen dient een visie op ontwikkelingen in de politieomgeving te zijn, vooral omdat er steeds meer strategische keuzes op landelijk niveau gemaakt worden. Een voorbeeld hiervan is de Nationale Recherche. Door de keuze om deze dienst te laten werven bij korpsen met een terugkeergarantie voor de betrokken medewerkers, worden de korpsen nu geconfronteerd met leeglopende rechercheafdelingen en lastig te beheersen loopbaantrajecten van gedetacheerde medewerkers. Een ander voorbeeld is het recent verschenen rapport van de Commissie Leemhuis-Stout, *Looskaal verankerd, nationaal versterkt* (2005). Deze vraagstukken overstijgen het niveau van de afzonderlijke korpsen, maar de ontwikkelingen zijn wel van groot belang voor het HR-beleid en de personeelsarrangementen. Een goed platform voor de discussie over dergelijke ontwikkelingen is de P-board als onderdeel van de Raad van Hoofdcommissarissen.
- De P-board kan de resultaten zelf betrekken in haar HR programma voor de middellange termijn.
- De resultaten van de discussie in de P-board kunnen ook worden benut om bij BZK de gevolgen inzichtelijk te maken van het beleid van het ministerie.
- Ook binnen de Politieonderwijsraad zou – vanuit haar specifieke taak – een dergelijke strategische discussie kunnen plaatsvinden, waarmee de korpsen kunnen worden 'gevoed'. Het gaat dan om de regiefunctie van de Politieonderwijsraad ten aanzien van de meerjarenplanning.
- Zowel voor de P-board als voor de Politieonderwijsraad zijn scenarioworkshops zoals geschetst in dit rapport een bruikbaar instrument om deze visievorming te ondersteunen.
- In een volgend stadium gaan de korpsen aan de slag in 'eigen' workshops. Dit wordt door de betrokken gremia zeer zinvol gevonden. Een tijdsbesteding van enkele dagdelen vind men een waardevolle investering. De kosten hiervan in tijd en geld overstijgen ruimschoots de kosten van onjuiste personeelsarrangementen.
- Als belangrijkste pluspunt wordt genoemd de multidisciplinaire benaderingswijze. Het feit dat (staf- en lijnfunctionarissen) vanuit verschillende invalshoeken en deskundigheden bijeen worden gebracht, zal leiden tot het meest betrouwbare resultaat in een met grote onzekerheden omgeven toekomst.