

# Op zoek naar blauw talent

*Motiveren, werven, selecteren en begeleiden gericht op een diverser personeelsbestand*



**Op zoek naar blauw talent**

© Politieonderwijsraad, 2021

# Voorwoord

“Op zoek naar blauw talent” is de titel van dit rapport waarin verslag wordt gedaan van een verkenning van de Politieonderwijsraad (hierna: de Raad) naar de toegankelijkheid van het politievak. De verkenning richt zich op mensen die in potentie de cognitieve kwaliteiten en motivatie hebben om de executieve functies op (minstens) NLQF-4-niveau bij de politie te vervullen, maar die de weg niet vinden naar de politieorganisatie en het politieonderwijs, of er geen toegang tot krijgen. Bijvoorbeeld omdat zij geen adequaat beeld van het beroep hebben of onvoldoende zicht op wat nodig is voor het selectieproces. Of zij voldoen niet aan de formele (voor)opleidingseisen en zijn niet bekend met de mogelijkheid van de toelatingstoets. De Raad acht het van groot belang om op zoek te blijven naar blauw talent. Want als grootste werkgever in de publieke sector heeft de Nationale Politie een verantwoordelijkheid om mensen die niet beschikken over een startkwalificatie, passende diploma's en/of een passende (school)loopbaan een kans te geven. En er is een levensgroot organisatiebelang om te zorgen voor voldoende aanwas van nieuwe politiemedewerkers met verschillende achtergronden.

De Raad heeft nadrukkelijk een praktische invalshoek gekozen bij deze verkenning. Immers: “Er gebeurt al heel veel op dit vlak, dus kijk naar wat geleerd kan worden van bestaande initiatieven, en zorg ervoor dat de verkenning in de toch al zo drukke covid-19 periode niet leidt tot een extra belasting voor medewerkers”. Rekening houdend met deze wensen is besloten tot het bestuderen van literatuur over het wervings- en selectieproces bij de Politie als achtergrond bij de analyse van een aantal recente initiatieven gericht op het interesseren van mensen voor een politieopleiding en/of de voorbereiding en begeleiding van kandidaten tijdens het wervings- en selectieproces. Daarmee is inzicht verkregen in de succes- en faalfactoren van deze initiatieven. De analyses vormen de basis voor aanbevelingen, vooral aan de Politie, en daarnaast aan de Politieacademie en het Ministerie van Justitie en Veiligheid, om ervaringen te bundelen en uit te wisselen tussen de politie-eenheden en om van deze ervaringen te leren en te komen tot verbeteringen.

Met deze verkenning is de Raad tot een aantal praktische aanbevelingen gekomen. Sommige zijn gericht op onderdelen van het wervings- en selectieproces. Andere aanbevelingen gaan over het tegen gaan van versnippering en de verbetering van samenwerking en afstemming, niet alleen binnen de politieorganisatie, maar ook in de relatie tot reguliere mbo-instellingen die een aandeel hebben in de toestroom van kandidaten naar een politieopleiding. Een belangrijke aanbeveling betreft het beschikbaar maken van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens, bijvoorbeeld over percentages sollicitanten die de wervings- en selectieprocessen succesvol doorlopen, onderscheiden naar bijvoorbeeld vooropleiding, sociaal-economische achtergrond of politie-eenheid. Met als doel om inzicht te krijgen in hoe de processen te richten op specifieke doelgroepen en hoe onnodige uitval tegen te gaan. Het verheugt de Raad dat de Politie het belang van deze verkenning heeft onderstreept en aangeeft op korte termijn met de aanbevelingen aan de slag te gaan.

Ik dank de Commissie Kwalificatiestructuur Politieonderwijs (de commissie KSP) voor het begeleiden van deze verkenning en het secretariaat van de Raad voor het uitvoeren ervan. In het bijzonder een woord van dank aan alle respondenten en aan de commissie- en raadsleden die met hun kritische opmerkingen het rapport hebben verrijkt. “Op zoek naar blauw talent” is een blijvende opgave voor al degenen die het politieberoep en het politieonderwijs een warm hart toedragen en ik spreek de wens uit dat dit rapport daarbij een flinke steun in de rug mag zijn.

Prof. dr. Edith Hooge,  
Voorzitter Politieonderwijsraad



# Inhoudsopgave

1 Inleiding .....	7
1.1 Verborgen blauw talent: aanleiding en achtergrond .....	7
1.2 Redenen om op zoek te gaan naar blauw talent .....	8
1.3 Aanpak .....	9
1.4 Opbouw van het rapport .....	10
2 Cijfers.....	11
2.1 Arbeidsmarkt en de positie van jongeren .....	11
2.2. Cijfers met betrekking tot instroom en uitval in het selectieproces .....	12
3 Motivatoren voor (potentiële) sollicitanten .....	13
3.1 Inleiding.....	13
3.2 Twee perspectieven.....	13
3.3 Categorieën vanuit sollicitantperspectief .....	14
3.3.1 Imago- en beroepsbeeld .....	14
3.3.2 Persoonlijk interactie .....	16
3.3.3 De route van onderwijs en leren .....	18
3.3.4 Transparantie, begrijpelijkheid en toegankelijkheid .....	22
3.3.5 Billijkheid en aanpasbaarheid .....	25
3.4 Strategieën gericht op de sollicitant.....	25
3.4.1 Voorbereiden van kandidaten op selectie.....	25
3.4.2 Gaandeweg ontwikkelen van vaardigheden .....	29
3.5 Strategieën gericht op de beoordelaar .....	29
3.6 Strategieën gericht op het selectie-instrumentarium .....	30
4 Slotbeschouwing .....	32
4.1 Van kennis tot actie, van ‘versnippering’ tot samenwerking en afstemming .....	32
Dit heeft de Raad gebracht tot een de volgende aanbevelingen:.....	32
4.2 Monitoren studenten tijdens de politieopleiding.....	35
Bronnen .....	36
Bijlage I. Matrix aanbevelingen.....	38
Bijlage II. Selectie initieel.....	42



# 1 Inleiding

## 1.1 Verborgen blauw talent: aanleiding en achtergrond

In deze verkenning behandelt de Politieonderwijsraad (hierna: de Raad) een aantal recente initiatieven van de Politie die tot doel hebben mensen, vooral jongeren met een migratieachtergrond, te interesseren voor een politieopleiding. Daarnaast komen initiatieven aan bod die betrekking hebben op de voorbereiding op en begeleiding van kandidaten tijdens het selectieproces.

Aanleiding voor deze verkenning is een besluit van de Raad uit 2019 tot:

*“het verkennen van de mogelijkheden om verborgen talent voor het politieonderwijs aan te boren en toetreding tot het basispolitieonderwijs te bevorderen”.*

en het op 15 mei 2020 door de Raad goedgekeurde plan van aanpak, waarin de volgende werkdefinitie van ‘Verborgen blauw talent’<sup>1</sup> is gebruikt:

*“mensen die vanwege sociaal-economische – en/of sociaal-culturele omstandigheden niet de gelegenheid hebben gehad of benut om hun cognitieve capaciteiten in het onderwijs te ontplooien en te verzilveren”.*

Met verborgen blauw talent doelt de Raad op kandidaten die in potentie de cognitieve kwaliteiten en motivatie hebben om executieve functies op (ten minste) NLQF-4-niveau bij de Politie te vervullen, maar die geen toegang hebben gevonden tot de politieorganisatie c.q. het politieonderwijs. Bijvoorbeeld omdat zij niet in staat zijn (geweest) om aan de formele (voor)opleidingseisen te voldoen.

De hamvraag is natuurlijk hoe verborgen blauw talent kan worden gevonden en vervolgens hoe de talenten kunnen worden benaderd. De Politie en de Politieacademie hebben daartoe, naast het reguliere werving- en selectiebeleid, een aantal specifieke initiatieven gestart gericht op het identificeren, benaderen en/of begeleiden van verborgen blauw talent. Sommige van deze initiatieven besteden in het bijzonder aandacht aan kandidaten met een migratieachtergrond.

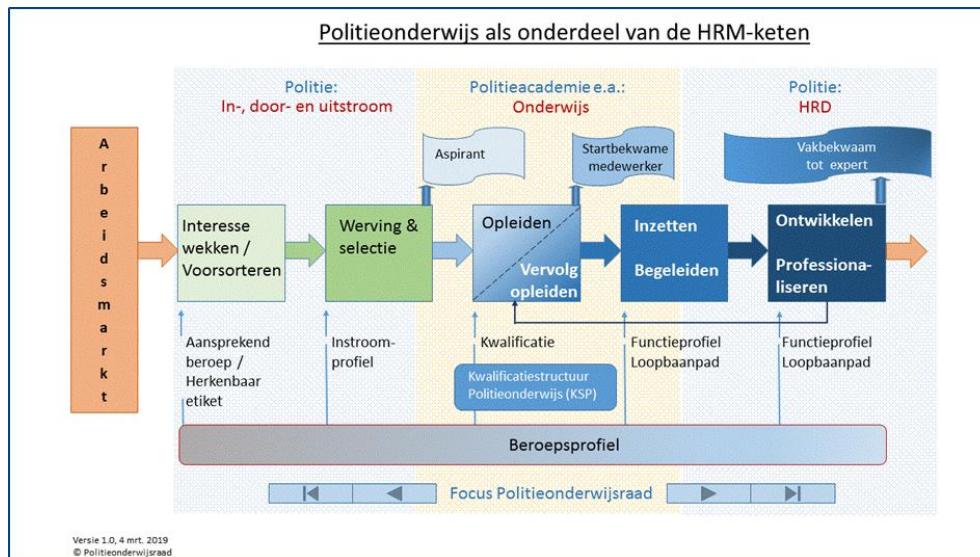
De initiatieven bestrijken het deel van de HRM-keten dat begint met het wekken van interesse bij mensen voor het politievak en/of de –organisatie (motiveren) en eindigt met het instromen van kandidaten in een basisopleiding aan de Politieacademie. In het schema hierna (figuur 1) gaat om de linkerkant. Daar is zichtbaar dat in-, door- en uitstroom (IDU) van personeel tot de verantwoordelijkheid van de Politie behoort en qua organisatie losstaat van de Politieacademie.

Op uitdrukkelijk verzoek van partijen in de Raad richt deze verkenning zich op bestaande initiatieven binnen de Politie en/of de Politieacademie en niet op het ontwikkelen van nieuwe initiatieven. Dat sluit ook aan bij de wens van de minister van Justitie en Veiligheid (JenV) ervoor te zorgen dat de verkenning niet leidt tot extra werkdruk voor medewerkers van de Politie en de Politieacademie<sup>2</sup>. Die werkdruk is hoog vanwege het lopende proces van ontwikkelen van nieuwe kwalificaties en basisopleidingen (PO21) en het extra werk als gevolg van de Covid-19-pandemie.

<sup>1</sup> Onderwijssociologen en onderwijskundigen zal de verwijzing naar het werk van Frederik van Heek (1907-1987) met als titel “Het verborgen talent” niet zijn ontgaan. Zijn onderzoek aan de Leidse universiteit in de jaren zestig van de vorige eeuw richtte zich op de hypothese dat veel voor scholing geschikte kinderen uit lagere sociale milieus ten onrechte niet doorstroomden naar het voortgezet en hoger onderwijs. Daardoor ging talent verloren, en dat was in de ogen van Van Heek en de zijnen onrechtvaardig en ondoelmatig tegelijk (Jonker, 2013). Een thema dat anno 2021 nauwelijks aan actualiteit heeft ingeboet.

<sup>2</sup> Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2 april 2020 kenmerk 2876857 (Beleidsreactie Winteradvies, 2019)

Bij het bekijken van de initiatieven zijn de volgende vragen leidend: 1) Welke ervaringen zijn er opgedaan en wat valt daaruit te leren? 2) Wat zijn succes- en faalfactoren? 3) Van welke belemmeringen is sprake als het gaat om het benaderen en selecteren van kandidaten? 4) Zijn er initiatieven op lokaal niveau, die al dan niet aangepast, ook op andere plaatsen, in andere eenheden van het politiekorps, kunnen worden toegepast?



Figuur 1.

## 1.2 Redenen om op zoek te gaan naar blauw talent

Er zijn verschillende redenen voor een zoektocht naar blauw talent. In de eerste plaats past het bij de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de Politie als grootste werkgever in de publieke sector om ook mensen die niet beschikken over een startkwalificatie, passende diploma's en/of passende (school)loopbaan aan te trekken voor executieve politiefuncties. In het kader van deze verkenning gaat het dan om mensen die wel over de benodigde capaciteiten en motivatie beschikken voor executieve politiefuncties maar niet via de reguliere kanalen en/of zonder een steuntje in de rug de weg naar het politieonderwijs vinden<sup>3</sup>.

In de tweede plaats heeft de Politie als gevolg van vergrijzing van haar personeelsbestand te maken met een aanzienlijke vervangingsvraag. De komende tien jaar zal een kwart van het huidige personeelsbestand van circa 65.000 mensen moeten worden vervangen. De wervingsbehoefte van de Politie bedraagt 15.000 à 20.000 mensen tot het jaar 2026 en nog zo'n aantal in de daaropvolgende 10 jaar. Die behoefte richt zich voor een belangrijk deel op uitvoerende functies op de (NLQF) kwalificatieniveaus 3 en 4 (Politieonderwijsraad 2018, p. 52).<sup>4</sup> De wervingsopgave van de Politie impliceert een opleidingsopgave voor de Politieacademie om de komende jaren grote aantallen studenten op te leiden tot startbekwame politiemedewerkers. Het werven van nieuwe medewerkers zonder startkwalificatie, passende diploma's en/of passende (school)loopbaan is ook een belangrijke opgave voor de

<sup>3</sup> In de Raad is uitgesproken dat het in deze verkenning niet gaat om (1) instroom van kandidaten met een arbeidsbeperking in het kader van de Participatiewet en (2) zij-instromers die reeds aan de toetredingseisen voor politieonderwijs voldoen en (3) zij-instromers voor niet-executieve functies. Ook het behoud van personeel na afronding van de politieopleiding valt buiten de scope van deze verkenning.

<sup>4</sup> Inmiddels is in het arbeidsvoorwaardenakkoord 2018-2020 de afspraak gemaakt dat het mbo-4 opleidingsniveau het scharnierpunt is voor het politiewerk. Het politieonderwijs op het niveau mbo-3 is vervallen.



politieorganisatie. Voor de continuïteit van de Nationale Politie is het essentieel te zorgen voor voldoende instroom van nieuwe medewerkers, ook op langere termijn. Zeker nu er sprake is van krapte op de arbeidsmarkt<sup>5</sup> die naar verwachting alleen maar zal toenemen (Ministerie van Defensie 2021).

Een derde reden voor een zoektocht naar verborgen blauw talent is het streven van de Politie naar een meer diverse samenstelling van haar personeelsbestand. Het past in de maatschappelijke opgave van *Politie voor Iedereen* en als zodanig is dit ook het landelijke realisatieplan benoemd als 'diverse instroom'. Daarbij wordt diversiteit vooral ingevuld als etnisch-culturele diversiteit: het 'Programma Instroom Diversiteit 2021-2024' van de G4 van de Politie<sup>6</sup> heeft als streefdoel dat in 2026 35% van de (nieuwe) politieagenten in de Randstad een migratieachtergrond heeft. Dit diversiteitsbeleid heeft raakvlakken met het zoeken naar blauw talent. In de eerste plaats waar het gaat om het aanspreken van mensen die vanuit ervaringen in hun land van herkomst of vanwege een negatieve perceptie minder geneigd zijn een carrière bij de Politie te overwegen.

Uit onderzoek in het Verenigd Koninkrijk komen vier algemene redenen naar voren die door de respondenten met een migratieachtergrond zonder uitzondering worden genoemd om niet bij de politie te gaan, te weten 1) de perceptie van racisme bij de politie, 2) sociale druk (vrienden, familie, peers): de politie wordt niet gezien als aantrekkelijk en statusverhogend, 3) de perceptie dat 'andere' religies niet worden geaccepteerd en dat er geen rekening wordt gehouden met gerelateerde vereisten (bidden, voedsel, culturele tradities, en ook onder andere de hijab), 4) de eigen perceptie – in lijn met de sociale omgeving – dat politiewerk onaantrekkelijk is, deels ook om zeer praktische redenen (Van Dijk & Hoogewoning, 2015, p. 48-50).

Een tweede raakvlak betreft het identificeren van eventuele barrières in het wervings- en selectieproces voor mensen met een migratieachtergrond, waardoor zij tijdens het proces afhaken. In een evaluatierapport over de (pilot) initiële instroom van de eenheid Amsterdam van de Politie constateerde de opsteller dat veel kandidaten tijdens de selectiestappen (onnodig) uitvielen (Krieger 2020, p. 8). Niet zozeer de werving van aspiranten met een migratieachtergrond bleek een probleem, maar het behouden van kandidaten in het selectieproces (Krieger 2020, p. 4). Het hoge uitvalpercentage zal in andere eenheden van het korps naar verwachting niet anders zijn<sup>7</sup>. Anders dan 'jongeren die tot nu toe onder de radar zijn gebleven', gaat het hier om mensen die bekend zijn bij de afdeling werving en selectie van de Politie maar een steuntje in de rug in de vorm van begeleiding kunnen gebruiken om (alsnog) toegang tot het politieonderwijs te verwerven. In het licht van de vervangingsvraag en instroombehoefte van het korps ligt het in de rede om ook vanuit dit perspectief de toegankelijkheid van het politieonderwijs te benaderen.

### 1.3 Aanpak

In deze verkenning komen de volgende initiatieven gericht op blauw talent aan de orde<sup>89</sup>:

1. Het proces van in-, door- en uitstroom (IDU) van de Dienst HRM van Politie, in het bijzonder de korpsbrede werving en selectie van initiële medewerkers;

<sup>5</sup> De Politie zal de concurrentie moeten aangaan met andere private en publieke organisaties uit het veiligheidsdomein zoals beveiligingsorganisaties, Defensie, de Marechaussee maar ook met de zorgsector.

<sup>6</sup> De eenheden Rotterdam, Den Haag, Amsterdam en Midden-Nederland.

<sup>7</sup> Binnen de politie wordt (h)erkend dat de inspanningen rondom het 'binnenhalen' van nieuwe collega's teniet worden gedaan als de politie niet in staat is om personeel 'binnen te houden'. Dit aspect valt buiten de scope van deze verkenning.

<sup>8</sup> Informatie over deze initiatieven is afkomstig van (beleids)notities van de politie en Politieacademie, schriftelijke vragenlijsten aan sleutelpersonen en een (beperkt) aantal mondelinge interviews.

<sup>9</sup> De initiatieven genoemd onder punt 7, 8 en 9 zijn niet genoemd in het Plan van Aanpak maar gedurende de verkenning toegevoegd.

2. het doorstroomprogramma Handhaver Toezicht en veiligheid-politie (HTV-P);
3. het project 'doorlopende leerlijnen';
4. de inzet van de wijkagent bij werving;
5. de 'Regeling aanstellingseisen 2002'<sup>10</sup>, in het bijzonder artikel 6 lid 3;
6. het traject 'Blauw Talent' en de opvolger hiervan, het project 'Selectie Voorbereiding Politie' (SVP).
7. de visie van de eenheid Den Haag op wervings- en selectieaspecten;
8. de visie van de eenheid Amsterdam op wervings- en selectieaspecten;
9. de visie van de nationale Politie op het stagebeleid.

Deze initiatieven richten zich op één of meer van de volgende categorieën mensen: 1) Jongeren op zoek naar werk 2) Voortijdig schoolverlaters<sup>11</sup>, 3) Jongeren met een (aankomende) startkwalificatie<sup>12</sup> bij wie interesse moet worden gewekt voor een politieopleiding en –loopbaan, en 4) Jongeren die reeds hebben gesolliciteerd, in het selectietraject zijn opgenomen en ondersteuning nodig hebben bij het succesvol doorlopen van de selectieprocedure.

#### 1.4 Opbouw van het rapport

Hoofdstuk 2 bevat actuele cijfers over de werkloosheid onder jongeren en het percentage voortijdig schoolverlaters; twee belangrijkste categorieën waarin zich blauw talent kan bevinden.

Hoofdstuk 3 gaat op basis van algemeen literatuuronderzoek in op onderwerpen die potentiële sollicitanten belangrijk vinden om een (sluimerende) interesse om te zetten in een daadwerkelijke sollicitatie. Wat beïnvloedt potentiële kandidaten? Wat trekt hen over de streep? Ook wordt ingegaan op onderwerpen die voor kandidaten belangrijk zijn om succesvol de selectieprocedure te doorlopen. Wat verwachten zij van de selectieprocedure, wat motiveert en demotiveert hen in het voor velen onbekende langdurige en spannende sollicitatiepad? Kunnen zij worden geholpen? Deze onderwerpen over werving en selectie zijn in een viertal categorieën ondergebracht. Vervolgens worden deze categorieën verbonden met de in paragraaf 1.3. opgesomde initiatieven, wat leidt tot conclusies en aanbevelingen.

Na de slotbeschouwing (hoofdstuk 4) volgen er twee bijlagen. Bijlage I betreft een overzicht van aanbevelingen, gekoppeld aan de genoemde doelgroepen. Bijlage II bevat een overzicht van de selectieprocedure (Directie HRM Politie 2019) zoals deze nu van toepassing is, gebaseerd op de 'Regeling Aanstellingseisen Politie 2002'.

---

<sup>10</sup> Het ministerie van JenV werkt aan een actualisering van deze regeling, mede in verband met het vernieuwde basispolitieonderwijs (PO21).

<sup>11</sup> Internationaal worden de categorieën 'werkloze jongeren' en 'voortijdig schoolverlaters' aangeduid met de term NEET: Not in employment, education or training. Voortijdig schoolverlaters zijn jongeren tot 23 jaar die het onderwijs verlaten zonder startkwalificatie.

<sup>12</sup> Een startkwalificatie is een diploma op havo-, vwo- of mbo-niveau 2. Dat betekent dat een jongere na het vmbo nog minimaal twee jaar een beroepsopleiding moet volgen en afronden.

## 2 Cijfers

### 2.1 Arbeidsmarkt en de positie van jongeren

In dit hoofdstuk passeert om te beginnen een aantal (arbeidsmarkt)cijfers de revue afkomstig van het Nederlands Jeugdinstituut (2021) en het Centraal Bureau voor de Statistiek (2021). Deze geven een indicatie van de omvang van de categorieën jongeren op zoek naar werk en vroegtijdig schoolverlaters. Beide categorieën kunnen een bron van blauw talent zijn.

#### Werkloosheid:

- In 2020 was 9,1% van de 15- tot 25-jarige beroepsbevolking werkloos (133.000 in absolute aantallen). In 2019 ging het om 6,7% (100.000). Na een lange periode van afname van het percentage werkzoekende jongeren is er door de coronapandemie in 2020 sprake van een stijging.
- Jongeren *zonder startkwalificatie* zijn over de jaren heen vaker werkloos dan jongeren met een startkwalificatie. Van de jongeren met een startkwalificatie was in 2020 7,5% werkloos (64.000). Onder jongeren zonder startkwalificatie was dit percentage met 11,4% een stuk hoger (68.000). In beide groepen is ten opzichte van 2019 sprake van een stijging.
- In 2020 was 14,6% (48.000) van de jongeren van 15 tot 25 jaar met een *migratieachtergrond*<sup>13</sup> op zoek naar een baan. Ten opzichte van 2019 is er sprake van een stijging van bijna 3,5%. Onder jongeren met een *niet-westerse migratieachtergrond* is het percentage werklozen met 15,2% (35.000) in 2020 het hoogst. Onder jongeren met een westerse migratieachtergrond en een Nederlandse achtergrond gaat het om respectievelijk 13,1% (14.000) en 7,5% (84.000).
- Tot aan 2020 was er onder de jeugd, en dus ook jongeren met een migratieachtergrond, sprake van een daling in het aantal werkzoekenden. Toch komt werkloosheid onder deze groep bijna twee keer zoveel voor als onder jongeren met een Nederlandse achtergrond. Onder jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond komt werkloosheid twee keer zoveel voor als onder jongeren met een Nederlandse achtergrond.

#### Voortijdig schoolverlaters:

- Na een jarenlange daling van het aantal jongeren dat zonder een diploma school verlaat, stijgt dit aantal weer. In het schooljaar 2018/2019 waren er ongeveer 32.100 schoolverlaters, ruim 1.800 meer dan het jaar ervoor.
- Door de stijging komt het aandeel voortijdig schoolverlaters ruim boven de 2%. Het streven van de overheid dat in 2024 maximaal 20.000 jongeren zonder startkwalificatie het onderwijs verlaten, raakt daarmee steeds meer buiten bereik.
- Het percentage meisjes dat voortijdig uitstroomt, daalde van 1,9 naar 1,7%. Onder jongens is het aandeel voortijdig schoolverlaters juist toegenomen van 2,8 naar 3,0%.

---

<sup>13</sup> Het Centraal Bureau voor de Statistiek hanteert de volgende definities: niet-Westerse achtergrond: personen met als migratieachtergrond een van de landen in Afrika, Latijns –Amerika en Azië (exclusief Indonesië en Japan) of Turkije. Westerse migratieachtergrond: personen uit een van de landen in Europa (exclusief Turkije), Noord-Amerika, Oceanië en Indonesië en Japan. Tot de Nederlandse achtergrond behoren personen van wie beide ouders in Nederland zijn geboren.

- Uitgesplitst naar gemeenten blijkt dat in het schooljaar 2019-2020 van de vier grote steden Utrecht de minste vroegtijdig schoolverlaters kent (1,88%). Rotterdam staat aan kop (2,54%), direct gevolgd door Den Haag (2,42%) en Amsterdam (2,2%) (Onderwijs in cijfers, 2021)<sup>14</sup>.
- Als het gaat om vroegtijdig schoolverlaters in het middelbaar beroepsonderwijs, dan blijkt dat de niveaus 3 en 4 van de Beroepsopleidende leerweg (BOL) respectievelijk een percentage kennen van 3,56% en 2,84%. Voor de Beroepsbegeleidende leerweg (BBL)<sup>15</sup> gelden voor deze niveaus percentages van 3,95% en 3,79%. Deze uitvalpercentages blijven sterk achter bij de niveaus 1 en 2 evenals de uitvalpercentages in het voortgezet onderwijs, waaronder het vmbo.

Uit de cijfers valt af te leiden dat sprake is van een arbeidspotentieel dat mogelijk een ruime visvijver biedt voor kandidaten voor een politieopleiding. Echter, de werving wordt moeilijker doordat deze wervingsvijver door verschillende organisaties wordt bevestigd. Vooral Defensie, de zorgsector en particuliere – en publieke organisaties in het veiligheidsdomein zoeken werknemers met vergelijkbare competenties. Voor de Politie geldt dat de beschikbaarheid van kandidaten voor het politieonderwijs niet voor alle eenheden gelijk is: voor bepaalde eenheden geldt dat de belangstelling geringer is en/of dat het moeilijker is een diverse samenstelling te realiseren.

Ook uit het arbeidsmarktonderzoek in de veiligheidssector blijkt dat Defensie, de Dienst Justitiële Inrichtingen, de Douane en de Politie vissen uit een, relatief grote, maar gezamenlijke visvijver (Bot & Koot, 2020, p. 44). Eén van de adviezen aan de politieorganisatie is dan ook om de arbeidsmarktcommunicatie af te stemmen op de gewenste doelgroep en deze aanspreken op de imagokenmerken van de politie. Voor de Politie zijn dat onder andere afwisselend werk, nut voor de maatschappij, de mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling en werk om trots op te zijn (Bot & Koot, 2020, p. 38).

## 2.2. Cijfers met betrekking tot instroom en uitval in het selectieproces

Als doelgroep is ook de categorie jongeren genoemd die al heeft gesolliciteerd, in het selectietraject is opgenomen en ondersteuning nodig heeft om de selectieprocedure succesvol te doorlopen. Deze categorie van blauw talent is dus in feite 'in beeld'. Om dit beeld in te kleuren is het wenselijk om te beschikken over een kwantitatieve en kwalitatieve gegevens, bijvoorbeeld:

- gegevens over het aantal sollicitanten en een onderscheid naar vooropleiding, politie-eenheid en, voor zover mogelijk, naar migratieachtergrond;
- gegevens over de mate waarin sollicitanten (volledig) voldoen aan de toetredingseisen voor politieonderwijs;
- het percentage kandidaten dat afvalt, onderscheiden naar vooropleiding en testonderdeel en (overige) redenen van uitval.

Deze gegevens zijn vooralsnog niet beschikbaar gesteld. Dit leidt voor de Raad tot een eerste aanbeveling aan de Politie en/of de Politieacademie om deze gegevens wel beschikbaar te maken en te analyseren welke kandidaten met welke achtergrond uitvallen en waarom. Gezien het belang hiervan stelt de Raad tevens voor dat de Politie separaat een plan van aanpak voor dataverzameling opstelt.

<sup>14</sup> Het vsv-percentages staat voor het aantal voortijdig schoolverlaters als percentage van het aantal onderwijsdeelnemers die aan het begin van het schooljaar staan ingeschreven.

<sup>15</sup> Bij de Beroepsopleidende Leerweg loopt een student tijdens zijn opleiding één of meer stages bij een bedrijf of organisatie. Bij de Beroepsbegeleidende Leerweg heeft de student een arbeidsovereenkomst met een werkgever en volgt daarnaast vaak een dag in de week les bij bijvoorbeeld een ROC.

## 3 Motivatoren voor (potentiële) sollicitanten

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komt, op basis van de literatuur over strategieën van werving en selectie van personeel, aan de orde hoe potentiële kandidaten het best kunnen worden aangesproken en succesvol door de selectie kunnen worden gelooft. Wat motiveert (potentiële) sollicitanten om te dingen naar een loopbaan in een organisatie? Welke rol speelt het (veeleisende) selectietraject hierin en wat kan de organisatie doen om dit zo succesvol mogelijk voor beide partijen in te richten?

### 3.2 Twee perspectieven

Uit de literatuur komen ten aanzien van werving en selectie twee perspectieven naar voren. Het *klassieke selectieperspectief* richt de aandacht op het belang van de organisatie om de beste kandidaat te vinden met behulp van gestandaardiseerde tests; vanuit éénrichtingsverkeer: de organisatie bepaalt eenzijdig wie, wanneer, waar en hoe getest wordt.

Daarnaast is sprake van een *sociaal selectieperspectief*. Werving en selectie vanuit dit perspectief betekent dat rekening gehouden wordt met de achtergrond, mening, perceptie en reactie van (potentiële) sollicitanten. Deze, meer holistische, benadering houdt in dat ook het beïnvloeden van de wervings- en sollicitatie-ervaringen van kandidaten aandacht krijgt. Het doel is niet alleen om de vacature(s) te vervullen door in te spelen op de noden en capaciteiten van kandidaten, maar ook om (potentiële) sollicitanten een zinvolle en leerzame ervaring te bieden, zelfs als zij worden afgewezen<sup>16</sup>. Met als (neven) effect een positiever imago van de organisatie. Uiteraard blijft het doel om geschikte kandidaten te selecteren met behulp van gevalideerde testmethoden. Maar, er wordt naar mogelijkheden gezocht om hieraan recht te doen door het selectieproces 'meer op maat' in te richten.

De economische parallellen van respectievelijk het klassieke – en sociaal selectieperspectief zijn de kopers- en verkopersmarkt. Uitgaande van het geven dat arbeidskracht het 'te verhandelen goed is', dan zien we dat sprake is van 'kopersmarkt' als het gaat om 'witte mannen en vrouwen' met (minimaal) de vereiste vooropleiding. Het (jaarlijks) grote aantal sollicitanten en het aantal dat de selectieprocedure met succes afrondt, getuigt hiervan. Het gevaar van gemakzucht ligt op de loer: economische omstandigheden en verschillende organisaties die jongeren met soortgelijke competenties zoeken, kunnen de (gepercipieerde) luxe positie doen kantelen.

Voor jongeren met een migratieachtergrond met (specifieke) kennis van andere culturen en talen is sprake van een verkopersmarkt. Het aanbod is beperkt, terwijl het belang van een inclusieve organisatie breed wordt gedeeld. Verschillende organisaties willen deze jongeren aantrekken. Om deze jongeren te bereiken en te selecteren voor de politieopleiding volstaat het niet af te wachten tot dat zij zich uit eigen beweging melden.

Wat betekenen deze inzichten voor de praktijk van werving en selectie en voor het doel van deze verkenning? Het gaat hierbij niet alleen om het ontdekken van blauw talent, maar ook om het succesvoller selecteren van al ontdekt talent en het voorkomen van het miskennen van talent (de zogenoemde 'positieve missers').

In paragraaf 3.3 worden facetten van werving en selectie benoemd vanuit het perspectief van (potentiële) kandidaten. Deze worden gekoppeld aan de (beleids)initiatieven die in paragraaf 1.3 zijn genoemd, vanuit de invalshoek: Welke ontwikkel- en verbeterkansen liggen hier voor de Politie en Politieacademie?

<sup>16</sup> Zie onder andere: Derous, 2018; Paroczay & French-Vitet, 2012; Politie, Directie HRM, 2017; Ryan et al., 2017.

### 3.3 Categorieën vanuit sollicitantperspectief

Het wekken van belangstelling voor de Politie als werkgever, het omzetten van deze belangstelling in een daadwerkelijke sollicitatie, de concrete sollicitatie-ervaringen en uiteindelijk de wervings- en selectieresultaten worden vooral beïnvloed door onderwerpen die in een viertal categorieën zijn ondergebracht, te weten 1) Imago-beroepsbeeld, 2) Persoonlijke interactie, 3) Transparantie, begrijpelijkheid en toegankelijkheid en 4) Billijkheid en aanpasbaarheid. Deze komen eerst kort aan de orde. Daarna wordt de verbinding gelegd met de voor deze verkenning geselecteerde initiatieven.

#### 1. *Imago- beroepsbeeld*

Een positief imago en reputatie<sup>17</sup> van de organisatie en een op doelgroepen afgestemde (online) arbeidsmarktcommunicatie waarin een realistisch beroepsbeeld, arbeidsomstandigheden en carrièrekansen worden geschetst, vormen een eerste kennismaking voor potentiële sollicitanten met de organisatie. Aandacht hiervoor bevordert enthousiasme en betrokkenheid om deel uit te willen maken van de organisatie.

#### 2. *Persoonlijke interactie*

Persoonlijk contact met vertegenwoordigers van de organisatie bevordert betrokkenheid. In tegenstelling tot een algemene arbeidsmarktcommunicatie betreft het hier een persoonlijke interactie die verder kan strekken dan (vluchtig) contact met de afdeling werving en selectie.

#### 3. *Transparantie, begrijpelijkheid en toegankelijkheid*

Deze categorie heeft betrekking op een transparant, begrijpelijk en toegankelijk (online) selectieproces dat als respectvol door sollicitanten wordt ervaren.

#### 4. *Billijkheid en aanpasbaarheid*

In het kader van een inclusieve benadering van selectie vinden discussies plaats over de aanpassing van procedures en testsituaties: in hoeverre kan worden afgeweken van gestandaardiseerde testprocedures en -situaties? Hoe creëer je een meer tweezijdige relatie tussen kandidaten en de organisatie waarbij rekening wordt gehouden met de achtergrond van kandidaten? Zonder de objectiviteit en validiteit geweld aan te doen?

#### 3.3.1 Imago- en beroepsbeeld

Uit literatuur (Derosus & De Witte, 2010) en uit arbeidsmarktonderzoeken over de werving van jongeren blijkt dat het verschaffen van een realistisch beeld over de organisatie en de te vervullen taken een belangrijke factor is om tot sollicitatie over te gaan. Een positief imago speelt, vooral voor jongeren met een migratieachtergrond, een niet te onderschatten rol. Hoe staat de Politie hierin?

##### Arbeidsmarktcommunicatie

De Politie maakt veel werk van (doelgroepgerichte) arbeidsmarktcommunicatie. De wervingsfilms, gericht op het algemene beeld van het werken als politieagent, trekken veel aandacht. De vraag is echter of deze een realistisch beeld geven van het werken in de basispolitiezorg. Het stoere en daadkrachtige aspect van politiewerk wordt uitvergroot. Het administratieve, talige en juridische karakter van het dagelijks werk is onderbelicht.

Hoewel deze vorm van arbeidsmarktcommunicatie bijdraagt aan het vergroten van de bekendheid van de Politie, is het de vraag of het een geschikt medium is om de diversiteit en diepgang van het politiewerk voor het voetlicht te brengen. Trekt men zo de juiste kandidaten aan? Of moet men het geschetste beeld van politiewerk in een later (sollicitatie)stadium ombuigen naar een realistischer

---

<sup>17</sup> Imago wordt onderscheiden van het begrip reputatie. Het imago verwijst naar hoe men *wil* dat externen over de politie denken. De reputatie geeft aan hoe *daadwerkelijk* over de politie gedacht wordt.

beeld? In haar onderzoek naar hoe jonge medewerkers het werken bij de Politie ervaren concludeert Molenaar dat een aantal sollicitanten zich terugtrekt in de beginfase van de selectieprocedure, onder andere omdat de inhoud en impact van het politiewerk anders blijken te zijn dan zij hadden verwacht (Molenaar, 2020).

In het algemeen blijkt het benaderen van migrantengroepen door recruiters via online wervingskanalen een effectief middel om kandidaten te bereiken die op andere manieren moeilijk bereikbaar zijn (CPB/SCP, 2020, p. 137). Het rapport 'Lessen over Diversiteitsbeleid bij Gemeenten, Provincies en Waterschappen' wijst in dit verband over EtnoMedia, een adviesbureau dat een ingang biedt voor cultuurgebonden online media. Daarnaast zijn er tijdschriften gericht op mensen met een migratieachtergrond, waarin wervingsadvertenties kunnen worden geplaatst<sup>18</sup>.

### Imago en reputatie

De reputatie (of het imago) van een organisatie is een belangrijke factor om al dan niet voor een organisatie als werkgever te kiezen (Paroczay & French-Vitet, 2012), (Ryan et al, 2017, volume 3). Wat betreft de interesse voor de Politie als werkgever zit het algemeen gesproken wel goed. Het team 'Informatie Onderzoek en Ontwikkeling' van de Dienst HRM dat ter ondersteuning en optimalisering van het wervings- en selectieproces is opgericht, maakt melding van 321.644 websitebezoeken<sup>19</sup> en de Politie als 'brand' scoort onveranderd hoog in de lijst van favoriete (overheids)werkgevers, althans in het Intermediar onderzoek onder 'hoog opgeleiden' (Intermediair 2020).

Ook een bijbaan bij de Politie scoort hoog onder scholieren en studenten, zo meldt het intranet van de Politie in oktober 2020 naar aanleiding van een arbeidsmarktonderzoek van de Intelligence Group. Dit heeft een positieve invloed op het aantal geïnteresseerden dat zich meldt als sollicitant.

De vraag is of – en wat – er meer nodig is om mensen, vooral jongeren met een migratieachtergrond, te interesseren voor het politiewerk. Want, hoewel de belangstelling voor een loopbaan bij de Politie groot is, ontkwam de Politie in 2017 niet aan de conclusie dat wel degelijk sprake is van 'wervingsuitdagingen' (Politie, Directie HRM, 2017, p. 58). Om te beginnen verandert het potentieel aan kandidaten voor een politiefunctie in omvang en samenstelling en die verandering verschilt per regio afhankelijk van bevolkingssamenstelling en het opleidingsniveau van de bevolking. Het potentieel aan kandidaten met een migratieachtergrond verschilt dan ook per regio. En verder, zo constateert men in hetzelfde rapport, is de Politie bij mensen met een migratieachtergrond niet populair als werkgever.

Uit onderzoek blijkt dat jongeren met een migratieachtergrond minder vaak dan leeftijdsgenoten met een niet-migratieachtergrond kiezen voor een politieopleiding (De Winter et al., 2018, p. 7). Eén van de factoren, zoals aangegeven door jongeren met een Turkse, Marokkaanse, Surinaamse of Antilliaanse achtergrond, is een negatief beeld van de politie als het gaat om discriminatie op basis van etnisch-culturele achtergrond (Motivaction, 2016). Dit beeld komt deels voort uit eigen ervaringen en berichten van 'peers' op sociale media, deels op basis van aannames over de interne organisatie van de politie.

Ook uit een evaluatie van het doorstroomtraject 'Handhaver Toezicht en Veiligheid-Politie' (HTV-P) blijkt dat de van instroom van studenten met een migratieachtergrond achterblijft bij de verwachtingen of ambities. ROC-docenten wijten dit deels aan regionale demografische verschillen, deels aan het imago van de Politie bij kandidaten met een migratieachtergrond (Berg et al., 2020, p. 11).

---

<sup>18</sup> Voor een overzicht van mogelijke wervingskanalen, landelijke studenten- en netwerkverenigingen, landelijke databases en gerichte carrièrebeurzen wordt verwezen naar het rapport 'Lessen over Diversiteitsbeleid bij Gemeenten, Provincies en Waterschappen'. Bijvoorbeeld [www.jobplaza.nl](http://www.jobplaza.nl), [www.marokko.nl](http://www.marokko.nl), [www.maghreb.nl](http://www.maghreb.nl), [www.lokum.nl](http://www.lokum.nl) en [www.kleurintwerk.nl](http://www.kleurintwerk.nl).

<sup>19</sup> Bron: IDU, peildatum augustus 2020.

Berichten in de (landelijke) media over ‘etnisch profileren’ en een gebrek aan inclusiviteit helpen niet mee aan de verbetering van het imago. En juist omdat de negatieve beelden voor een belangrijk deel afkomstig zijn van ‘peers’ en van ‘horen zeggen’, zal een algemene wervingscampagne onvoldoende effect sorteren om negatieve beelden om te buigen. De afdeling IDU (in-, door- en uitstroom) van de Politie pleit dan ook expliciet voor een aanpak voor de verbetering van het politie-imago en -reputatie onder diversiteitsgroepen<sup>20</sup>.

#### Conclusie en aanbeveling aan de Politie

*Een positief imago en het verschaffen van een realistisch beroepsbeeld blijken belangrijke factoren om de interesse in de Politie als werkgever te bevorderen. Niet alleen voor het besluit om te solliciteren, maar ook om kandidaten in de beginfase van het selectieproces te behouden.*

Daarom:

- Zorg voor een wervingscampagne die een breder, realistischer, beroepsbeeld geeft waarbij de aandacht ook wordt gevestigd op het administratieve, talige en juridische karakter van politiewerk.
- Sluit aan bij specifieke doelgroepgerichte wervingskanalen.

### **3.3.2 Persoonlijk interactie**

Naast arbeidsmarktcommunicatie zijn er andere instrumenten om de doelgroep te bereiken en met de politie kennis te laten maken. *Persoonlijk interactie* is, zo blijkt uit literatuur, onderzoek en praktijkervaringen van de Politie zelf een beproefd recept<sup>21</sup>. Daarbij komt dat de inzet van persoonlijk contact het dichtst de zoektocht naar ‘verborgen talent’ benadert omdat de te bespreken activiteiten zich voornamelijk richten op potentiële kandidaten die (nog) niet kenbaar hebben gemaakt een politieopleiding en –loopbaan te ambiëren: ze bevinden zich nog niet in het vangnet van werving en selectie.

Persoonlijk contact blijkt belangrijk, zowel in het proces van werving waar gezocht wordt naar potentiële instromers, als in het latere traject van selectie. In het onderzoek van het Verwey-Jonker instituut naar de studiekeuze van jongeren met een migratieachtergrond zijn hiervoor verschillende aanknopingspunten te vinden (De Winter et al., 2018). Het gaat dan om persoonlijke indrukken en ervaringsverhalen van vrienden, kennissen en persoonlijke adviezen door docenten en ouders. Ook de Stichting van de Arbeid geeft in zijn rapport ‘Divers werven en selecteren’ aan dat vooral in “*persoonlijke contacten vooroordelen en stereotypen worden doorbroken. Ontmoeting draagt bij aan wederzijds begrip en doorbreekt het hokjesdenken*” (Stichting van de Arbeid, 2018, p. 10).

Werkervaringsplekken en stages spelen in dit verband een rol. Deze geven de kandidaat een indruk van de organisatiecultuur, missie en voorkomende beroepen, en leveren een belangrijke bijdrage aan het imago en beroepsbeeld. Omdat stages doorgaans plaatsvinden door bemiddeling van – en persoonlijk contact tussen – aankomende stagiairs en (politie)vertegenwoordigers, vindt bespreking in deze paragraaf plaats aan de hand van de vraag om welke concrete maatregelen het in dit kader gaat.

#### Voorlichting

Het geven van voorlichting tijdens open dagen van de Politie en het bezoeken van beurzen, scholen en wijkvoorzieningen zijn bekende middelen om jongeren (in een vroeg stadium) te bereiken en te in-

<sup>20</sup> Presentatie IDU ‘De juiste mens op de juiste plek op het juiste moment’.

<sup>21</sup> Zie hiervoor onder andere: Stichting van de Arbeid (2018) en nog te bespreken ervaringen van de eenheden Amsterdam en Den Haag.



teresseren voor een opleidingsplaats bij de politie. Politie mensen geven regelmatig voorlichting op bijvoorbeeld scholen, vaak gericht op preventie. Ook geeft de Politie dikwijls *acte de présence* bij evenementen.

Op het Intranet van de Politie is aangegeven dat de inzet van agenten en andere politiemedewerkers bij werving positief werkt (Politie, Directie HRM, juli 2018). Ook de eenheid Amsterdam heeft naar aanleiding van een pilot het belang van (externe) voorlichtingsactiviteiten (Krieger, 2020, p. 11) benadrukt en aangegeven hierop te blijven inzetten.

Een kleinschalige lokale aanpak, meer op de persoon gericht, lijkt voor het ontdekken van blauw talent effectief. Instrumenten hiervoor zijn projecten die de gelegenheid bieden om (op uitnodiging) nader kennis te maken met de politie. De aanpak van het traject 'doorlopende leerlijnen' van de eenheid Den Haag (zie verderop in deze paragraaf) blijkt niet alleen kansrijker voor instroom van jongeren met een migratieachtergrond, maar biedt ook de mogelijkheid om het imago van en een realistische kijk op het politiewerk te verbeteren. Ook kan worden gedacht aan de inzet van studenten van de basispolitieopleiding die in het kader van bijvoorbeeld aanpak van jeugdproblematiek en sociale verbinding aan leeftijdsgenoten (met geringe sociale afstand) het politievak promoten.

Ook Defensie werkt sinds kort samen met lokale bedrijven, gemeenten en scholengemeenschappen om jongeren te interesseren voor een defensieloopbaan. Voor leerlingen die te jong zijn worden schakelprogramma's ontwikkeld<sup>22</sup> (Bode, 2020 nr. 36).

#### Actief benaderen van instanties

Instanties als het UWV geven om redenen van privacy geen inzicht in persoonlijke gegevens van werkzoekend geregistreerde jongeren. Dit laat onverlet dat de Politie aan het UWV kenbaar kan maken dat zij als potentiële werkgever onder voorwaarden<sup>23</sup> geïnteresseerd is in deze doelgroep. Adviseurs in dienst van het UWV kunnen vacatures onder de aandacht van werkzoekenden brengen. Ook blijkt uit onderzoek dat werkzoekenden met een migratieachtergrond relatief vaak gebruik maken van formele kanalen (uitzendbureaus, wervings- en selectiebureaus) en solliciteren via jobsites en werk.nl van het UWV (Stichting van de Arbeid, 2018, p. 12).

Defensie onderhoudt actief contact met overheidsinstanties, waaronder gemeenten, om jongeren te bereiken. Ligt hier een opening om blauw talent te bereiken? Volgens de minister van OCW wel. In haar Kamerbrief over de oorzaak en aanpak van voortijdig schoolverlaten wijst zij op regionale programma's en maatregelen. Regionale maatregelen richten zich op het vergroten van het aantal schooluitvallers dat terug naar school dan wel aan het werk gaat. Medewerkers van gemeenten zijn regelmatig aanwezig op scholen en bevorderen een 'warme overdracht' van jongeren naar gemeenten (Ministerie van OCW, 2020). Scholen en gemeenten zijn verantwoordelijk om voortijdige schooluitval tegen te gaan. Sinds 1 januari 2019 is deze samenwerking een wettelijke plicht. Gemeenten hebben een Regionaal Meld- en Coördinatiepunt (RMC).

#### Wijkagent en politiemedewerkers (met taakaccent jeugd) die in contact staan met jongeren

Het gericht zoeken en het direct benaderen van mensen met een migratieachtergrond blijkt effectief om tot een divers(er) personeelsbestand te komen (CPB/SCP, 2020, p. 138). Wie kunnen dit het best in de politiecontext?

In het kader van persoonlijke voorlichting en advisering hebben de wijkagent en diens collega's met het taakaccent jeugd een positie om hierin een belangrijke rol te spelen. In het bijzonder zijn wijkagenten de 'oren en ogen' van de wijk. Door hun kennis van de wijkstructuur en contacten met jongerenwerkers en ouders zijn wijkagenten bij uitstek functionarissen die (als rolmodel) vertrouwen

<sup>22</sup> Het betreft een experiment om regionaal te werven, ook het ontwikkelen van schakelprogramma's behoort tot dit experiment.

<sup>23</sup> Vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid, in het bijzonder het verminderen van de jeugdproblematiek, startte de Landmacht in 2014 een pilot 'Jongeren met Jeugdzonden', gericht op jongeren zonder startkwalificatie in de leeftijdscategorie 17 tot 25 jaar met een licht strafblad. Zover kan en hoeft de Politie niet te gaan. Onder de voorwaarden kan het ontbreken van een strafblad als eis dienen (Ministerie van Defensie, Koninklijke Landmacht, 2020).

kunnen winnen, een positief imago van de politie kunnen uitstralen en verbeteren en blauw talent kunnen herkennen en aanspreken. Bovendien kunnen deze contactpersonen, inclusief jongerenwerkers, in contact treden met werkloze jongeren en vroegtijdig schoolverlaters.

Uit onderzoek blijkt dat positieve ervaringen met de wijkagent voor een aantal respondenten met een migratieachtergrond een cruciale rol heeft gespeeld om voor een politieopleiding te kiezen (De Winter et al., 2018, p. 11). Slort gaf vanuit zijn persoonlijke ervaring in een artikel in het Tijdschrift voor de Politie aan dat de wijkagent het vertrouwen van veel jongeren wist te winnen (Slort, 2018 nr. 3). Ervaringen in het Verenigd Koninkrijk laten zien dat succesvolle werving van minderheden voor een belangrijk deel afhankelijk is van de mate waarin verbinding kan worden gemaakt met gemeenschappen en potentiële kandidaten vanuit die gemeenschap (Van Dijk & Hoogewoning, 2015, p. 50).

De effectiviteit van deze rol wordt vergroot als de wijkagent gekoppeld wordt aan een recruiter in een politie-eenheid, die gespecialiseerd is in diversiteit en inclusiviteit. Ook de afdeling IDU pleit voor het vergroten van kennis en vaardigheden op het terrein van netwerken en diversiteit. De signalen uit onderzoek en de praktijk over de effectiviteit van de wijkagent als 'verbinder' zijn te talrijk om een rol in het wervingsproces niet sterker aan te zetten. Een rol waarbij de wijkagent niet alleen bijdraagt aan voorlichtingsactiviteiten, maar zich ook als intermediair actief richt op het aanspreken van jongeren en deze in contact brengt met recruiters en/of stagebemiddelaars.

Samengevat is de boodschap dat het succesvol aanspreken van jongeren en het enthousiasmeren voor een opleidingsplaats (ook die jongeren die op het eerste gezicht niet aan het perfecte plaatje voldoen) via grootschalige, centraal geregisseerde programma's verlopen niet de beste oplossing is. Meer heil is te verwachten van het inzetten van politiemedewerkers, niet in de laatste plaats die met een migratieachtergrond, die optreden als ambassadeurs van de organisatie, vacatures onder de aandacht van jongeren kunnen brengen en daarbij een realistisch beroepsbeeld kunnen schetsen.

#### Conclusie en aanbeveling aan de Politie

*Persoonlijk contact blijkt belangrijk, zowel in het proces van werving waar gezocht wordt naar potentiële (doelgroep)instromers, als in het latere traject van selectie. Het onderhouden van contacten met overheidsinstanties is een instrument om de doelgroep te bereiken. En de wijkagent, diens collega's met het taakaccent jeugd en politiemedewerkers met een migratieachtergrond zijn de ambassadeurs van de politie.*

Dus:

- Investeer in persoonlijk contact als wervingsstrategie voor specifieke doelgroepen met kleinschalige, lokale, op de persoon gerichte, aanpakken.
- Intensiveer contacten met instanties als het UWV en gemeenten (Regionaal Meld- en Coördinatiepunt) en verken de mogelijkheden om, in lijn met de Kamerbrief van de minister van OCW over de aanpak van voortijdig schoolverlaten, in contact te komen met deze doelgroep.
- Maak wijkagenten en politiemedewerkers met het taakaccent jeugd alert(er) op hun rol als 'kenner en verbinder van de wijk' en hun invloed om jongeren aan te spreken op de mogelijkheden voor een basispolitieopleidingsplaats. Koppel hen aan een lokale recruiter.
- Laat medewerkers met een migratieachtergrond, vanuit hun (private en professionele) netwerken, een rol spelen in het aanspreken van doelgroepkandidaten.

### **3.3.3 De route van onderwijs en leren**

#### Doorlopende leerlijnen eenheid Den Haag: persoonlijk contact en stages

Een initiatief dat inspeelt op een combinatie van de categorieën imago- en beroepsbeeld en persoonlijk interactie betreft 'doorlopende leerlijnen'. Doorgaans wordt de term doorlopende leerlijnen of -leer routes gebruikt om aan te geven dat er zo weinig mogelijk belemmeringen of lacunes in het leerproces

mogen optreden in de doorstroom naar opeenvolgende opleidingen. Zo is dit initiatief ooit begonnen: vanaf het schooljaar 2002/2003 konden leerlingen kiezen voor een nieuwe studierichting 'Veiligheidsberoepen' als een gezamenlijk initiatief van de voormalige Politie Haaglanden (nu: onderdeel van de eenheid Den Haag), het Johan de Witt college en de gemeente Den Haag. De aanleiding voor dit initiatief waren problemen om jongeren voor het politievak aan te trekken, vooral jongeren met een migratieachtergrond, en daarmee te voldoen aan de beleidsambities. Doel van dit initiatief was verbetering van de doorstroom vanuit het vmbo naar het mbo-Veiligheid (Jong, de, 2017, p. 6). De Politie Haaglanden bood daarbij onder meer kennismakingsbijeenkomsten en (snuffel)stages aan om scholieren onder begeleiding kennis te laten maken met het politievak.

Een aantal ontwikkelingen maakte dat het initiatief in 2014 werd beëindigd. Daarbij gaat het om 1) het onderbrengen van veiligheidsberoepen in een studierichting 'Sport, Dienstverlening & Veiligheid' (SDV), 2) de landelijke invoering van de opleiding HTV-P en 3) de ontwikkeling van een programma voor de beroepspraktijkvorming door Politie Haaglanden. Met het eindigen van het initiatief stopte ook de samenwerking met vmbo-scholen.

Geconstateerd werd later dat met het stopzetten 'het kind met het badwater was weggegooid'. De ervaringen met het project waren immers positief, zoals uit een terugblik blijkt. Zo bleek dat 90% van degenen die een (snuffel)stage hadden gevolgd, een ander beeld had opgedaan van het politiewerk en van de politie als organisatie. Velen daarvan waren afkomstig uit een Haagse 'aandachtswijk' en een aantal van de stagiaires gaf te kennen een loopbaan bij de Politie te ambiëren (Jong, de, 2017, p. 7). En, zo stelt De Jong, "*Met het verdwijnen van de doorlopende leerlijn, is een unieke en effectief gebleken aanpak om het behalen van de korpsambities met betrekking tot diversiteit dichterbij te halen, komen te vervallen.*" Evenals een belangrijke bijvangst, namelijk een aantoonbare positieve beïnvloeding van het imago van de Politie bij zowel stagiaires als bij hun 'peers' (Jong, de, 2017, p. 5).

De conclusie is dat intensieve contacten en samenwerking met scholen, het organiseren van stages en het voorbereiden van kandidaten op het selectietraject belangrijke instrumenten zijn om de aanwas van jongeren (met een migratieachtergrond) te intensiveren. Of zoals een respondent het uitdrukte: "*investeer aan de voorkant, je kan ze bereiken*".

Ondanks het formele einde van het Doorlopende leerlijnen, blijft de eenheid Den Haag jongeren en potentiële sollicitanten actief benaderen, zij het dat hiervoor maar weinig medewerkers beschikbaar zijn. Redenen hiervoor zijn 1) dat de afstand tussen jongeren en de politie steeds groter wordt 2) de doelstelling dat de politie een afspiegeling van de samenleving wil zijn en een meer divers personeelssamenstelling nastreeft en 3) de opvatting dat centrale werving en selectie van jongeren (met een migratieachtergrond) te weinig resultaat oplevert. Deze actieve benadering toont zich in voorlichting op (vmbo-havo en vwo) scholen over het politieberoep, het organiseren van stages en advisering van jongeren over hun (leer)loopbaanpad.

Inmiddels maakt de eenheid Den Haag plannen om 'Doorlopende leerlijnen' nieuw leven in te blazen en het selectieproces te verbeteren. Ten aanzien van de werving en het beïnvloeden van jongeren met behulp van persoonlijk contact en kennismaking gaat het om het geven van voorlichting aan vierdejaars studenten van mbo-scholen, het (opnieuw) aanbieden van stages aan de doelgroep op vmbo/mbo scholen, het organiseren van 'meets and greets' en het organiseren van 'experience'-dagen. Zegslieden van de eenheid Den Haag geven aan dat scholen zeer gemotiveerd zijn hieraan deel te nemen.

De voorbeelden uit Amsterdam en Den Haag laten zien dat er binnen eenheden van het politiekorps initiatieven worden genomen om mensen te interesseren voor een politieopleidingsplaats en om het selectieproces te verbeteren. Dat levert een zekere mate van spanning op met de centrale wervings- en selectieactiviteiten van de afdeling IDU als onderdeel van de Dienst HRM van de Politie. Zegslieden vanuit de eenheden geven aan dat de werkwijze van de afdeling IDU vooral is gericht op het werven van grote aantallen mensen, waarbij er geen sprake is van maatwerk, noch in de richting van kandidaten, noch in de richting van specifieke behoefte van de eenheden. Vooral het achterblijven bij de diversiteitsdoelstelling zou eenheden aanzetten een eigen koers te varen.

## Conclusie en aanbeveling Politie

*Als het gaat om het benaderen van jongeren, het laten kennismaken met de politieorganisatie en het enthousiasmeren van jongeren voor een basisopleidingsplaats, dan is het (lokaal) contacten van scholen een mogelijk effectieve werkwijze.*

Daarom:

- Verstevig de verankering en samenwerking met scholen.
- Koppel hieraan een gerichte aanpak voor verbetering van het beoogde imago en reputatie onder diversiteitsdoelgroepen. Ofwel respectievelijk de vraag 'hoe wij willen dat externen over de politie denken' en 'hoe daadwerkelijk over de politie gedacht wordt'.

## Stageplaatsen

Stages hebben nuttige functies. Uit ervaringen van onder andere de eenheid Den Haag met (snuffel)stages voor doelgroepkandidaten blijkt dat kennismaken met de Politie 'van binnenuit' een positieve uitwerking heeft op de motivatie: een politieopleiding en –loopbaan wordt vaker overwogen: 'bekend maakt bemind'. Bovendien kan een stage fungeren als 'opstap' naar een politieopleidingsplaats en bestaande (interne) vooroordelen wegnemen. In het kader van het bevorderen van diversiteit spreekt de afdeling IDU over het openstellen van de Politie voor iedereen om "laagdrempelig kennis te maken, mee te lopen en/of stage te kunnen lopen."

Uit onderzoek naar de eventuele oprichting van een landelijk stagebureau blijkt dat in alle eenheden het volgen van stages mogelijk is en dat het aanbod divers is. Politie-eenheden blijken gemotiveerd om stageplekken te organiseren. Dan gaat het om 'vmbo doe-dagen' waarop honderden scholieren één of meer dagen in de keuken van de Politie kijken. Maar ook om (langduriger) traditionele stages van studenten die aan een onderzoeksopdracht werken. Verschillende eenheden hebben convenanten of samenwerkingsverbanden met scholen.

In 2019 werkten er 571 stagiairs bij de Politie (exclusief de maatschappelijke snuffelstages). De ambitie is dat in 2025 5% van de totale personele bezetting uit stagiaires bestaat<sup>24</sup> (Utermark et al., 2020). Ondanks deze ambitie is er op dit moment geen een uniforme werkwijze binnen de Nationale Politie, noch een centrale registratie van het aantal en soort stageplaatsen en de ervaringen daarmee. In de praktijk resulteert dit onder andere in ongelijke rechtsposities van stagiairs en verschillen in de (duur van) screeningsprocedures die stagiairs moeten doorlopen. Evenmin is inzichtelijk welke (structurele) contacten politie-eenheden onderhouden met onderwijsinstellingen. In de notitie 'Landelijk stagebureau Politie Nederland' wordt dan ook gepleit voor oprichting van een landelijk stagekenniscentrum waarin de aanmeldprocedure wordt geoptimaliseerd en expertise, ervaring en contacten met onderwijsinstellingen met betrekking tot stages zijn verenigd<sup>25</sup>.

Gegeven de rol van stages met betrekking tot werving en selectie lijkt het verstandig om in het geval er een landelijk stagebureau komt van daaruit ook een verbinding te leggen met (decentrale) recruiters. De ervaring is immers dat een lokale aanpak van het wervingsvraagstuk, in de vorm van het actief benaderen en bemiddelen van jongeren in de wijk en op school, de kans vergroot dat ook jongeren worden bereikt die niet eerder een politie-opleidingsplaats en –carrière op het netvlies hadden. Uniforme afspraken over de aanmeldingsprocedure, screeningsmethodiek en daarvoor geldende termijnen alsmede rechtspositionele regelingen faciliteren de lokale effectieve aanpak van stages.

<sup>24</sup> Bij andere overheidsinstanties bedraagt het aantal stagiaires tussen de 6% en 7%.

<sup>25</sup> Afhankelijk van de mate van dienstverlening van het landelijk stagebureau ondersteunt IDU het aanstellingsproces van stagiairs of wordt de selectie van stagiairs toegevoegd aan het huidige niet-initiële proces van IDU en wordt de rol van IDU ruimer.

### Conclusie en aanbeveling aan de Politie

*Stages vervullen een functie in de kennismaking van onder andere potentiële kandidaten met de politieorganisatie en kunnen mogelijke vooroordelen wegnemen. Ook kan een stage fungeren als 'opstap' naar een politieopleidingsplaats.*

Daarom:

- Faciliteer de oprichting van een landelijk stagekenniscentrum en zorg voor onder andere uniforme aanmeldprocedures, (rechtspositie-) regelingen en screeningsafspraken.
- Leg vanuit het stagebureau verbinding met decentrale recruiters die zicht hebben op de lokale arbeidsmarkt en instellingen van onderwijs.

### Doorstroomprogramma Handhaver Toezicht en Veiligheid-Politie (HTV-P)

Om de instroom vanuit het mbo te stimuleren, ook tegen de achtergrond van een meer diverse instroom, is in 2016 door een aantal mbo-instellingen, de Politieacademie en de Politie een doorstroomprogramma ingesteld. Dit doorstroomprogramma bestaat uit een driejarige mbo-opleiding Handhaver Toezicht en Veiligheid-Politie (HTV-P) aan een ROC, gevolgd door een overbruggingsdeel van tien weken en vervolgens de twee laatste jaren van de (voorheen) driejarige basisopleiding Allround politiemedewerker<sup>26</sup>. Het jaar vrijstelling verkrijgen studenten door in het tweede en derde jaar een tweetal politiegerichte keuzedelen te volgen en de beroepspraktijkvorming in de vorm van een stage bij de Politie.

Uit een evaluatie van deze vorm van samenwerking tussen Politie, de Politieacademie en het regulier onderwijs blijkt dat in kwantitatief opzicht deze samenwerking succesvol is (Berg et al., 2020, p. 3). Het slagingspercentage (aangenomen op de Politieacademie) van studenten die in september 2016 met de HTV-P startten ligt op 67%. Dat is aanzienlijk hoger dan het gemiddelde van de reguliere initiële instroom, wat minder dan 10% bedraagt (Berg et al., 2020, p. 3). Dit succes wordt waarschijnlijk deels verklaard doordat kandidaten door hun keuze voor de HTV-P op mbo-niveau al voorsorteerden op een functie binnen het veiligheidsdomein en de 'juiste' motivatie en werkhouding hiervoor toonden. En deels doordat een aantal van de betrokken mbo-instellingen haar studenten voorbereidt op de sollicitatieprocedure bij de Politieacademie. Zie hiervoor paragraaf 3.4 'Voorbereiding van kandidaten op de selectie'. Het rendement, zo stelt het evaluatierapport, wat betreft de instroom van studenten met een migratieachtergrond is echter beperkt. Daarvoor worden verschillende verklaringen aangedragen. Het kan gaan om een regionale bevolkingssamenstelling met een relatief laag aandeel van jongeren met een migratieachtergrond. Daarnaast speelt het toelatingsrecht van studenten tot het ROC een rol: 'Aan de poort' mag niet op migratieachtergrond worden geselecteerd en deze kandidaten met een migratieachtergrond hebben dus 'geen streepje voor', aldus het evaluatierapport (Berg et al., 2020, p. 11). Dit laat onverlet dat Politie, de Politieacademie en de mbo-instellingen met elkaar in gesprek kunnen gaan over hoe de wervingsactiviteiten van de mbo-instellingen beter kunnen worden afgestemd op jongeren met een migratieachtergrond.

Ter illustratie: analoog aan het door de Politie toegepaste 'Handelingskader Vacature & Diversiteit' kan ook het regulier onderwijs in zijn werving meer een beroep doen op de multiculturele kennis en ervaring van potentiële studenten. Het signaal vanuit de mbo-raad (de brancheorganisatie voor mbo-instellingen) is dat mbo-instellingen een actieve bijdrage willen leveren aan de bevordering van een diverse instroom voor de politie.

Hoewel het aanzienlijke slagingspercentage van de HTV-P reden is voor tevredenheid, wordt vanuit de mbo-raad bezorgdheid geuit over het te gering aantal beschikbare stageplaatsen bij de Politie. Dit

<sup>26</sup> Met ingang van 2021 is de opleiding vernieuwd en is sprake van een 2 jarige basisopleiding (PO21). Over de aansluiting van de HTV-P op deze vernieuwde verkorte basisopleiding en de eventuele vrijstellingen vindt momenteel overleg plaats.

betreft zowel de oriënterende stages als de stages in het keuzedeel 'politie' binnen de opleiding HTV-P. Daarnaast zijn er signalen dat de samenwerking tussen partijen verbetering behoeft, zoals al eerder werd gesignaleerd in het aangehaalde evaluatierapport. Zo blijkt afstemming over bijvoorbeeld curricula, leermiddelen en examinering (in sommige regio's) verwaterd en (te) afhankelijk van toevallige persoonlijke contacten. Ook wordt samenwerking niet altijd voldoende structureel vanuit het management gefaciliteerd.

Wat betreft verbetering van de samenwerking tussen de convenantpartners, kan gedacht worden aan het wederzijds expliciteren van eisen en verwachtingen, en het stellen van heldere doelen. Aandacht hiervoor en een investering in gerichte(re) scholing<sup>27</sup> kan tot een nog hoger slagingspercentage leiden. Daarnaast verdient uniformiteit van de voorbereiding op de sollicitatieprocedure aandacht (Berg et al, 2020, pp. 11,12,13). Het betreft immers studenten die reeds hebben gekozen voor een loopbaan in het veiligheidsdomein. Het zou zonde zijn als dit 'laaghangend fruit' aan de Politie voorbij gaat door omstandigheden die zijn te verbeteren. Het rapport 'Samenwerking regulier onderwijs: een handreiking' (Politieonderwijsraad, 2018b) kan een basis zijn om bewustwording van – en afspraken over – wederzijdse eisen, verwachtingen en doelstellingen aan te scherpen en te expliciteren.

#### Conclusie en aanbeveling aan de Politie

*De opleiding HTV-P is een belangrijke bron om de instroom van jongeren, ook die met een migratieachtergrond, te bevorderen.*

Daarom:

- Bespreek in het kader van afspraken over de aansluiting van de HTV-P op het nieuwe politieverwijs (PO21) ook de mogelijkheden van een intensievere onderlinge samenwerking met de mbo-instellingen en streef uniformiteit na. Maak wederzijdse verwachtingen helder en investeer in de relatie met de deelnemende mbo-instellingen
- Bespreek ook met mbo-instellingen hoe deze een actieve bijdrage kunnen leveren aan de bevordering van een diverse instroom en kijk of wervingscampagnes kunnen worden aangepast.
- Stel voldoende stageplaatsen beschikbaar.

### **3.3.4 Transparantie, begrijpelijkheid en toegankelijkheid**

Deze categorie heeft betrekking op hoe het selectieproces door kandidaten wordt ervaren: hoe ziet de procedure eruit, welke stappen moeten worden doorlopen en is duidelijk wat van de kandidaat wordt verwacht, wordt hij met respect behandeld? Ook het gedurende het selectieproces in openheid met kandidaten bespreken van (negatieve) testresultaten, hoort hier bij.

#### Toelatingstoets 'Regeling Aanstellingseisen Politie 2002'

De toegankelijkheid tot de politieopleiding wordt bevorderd met de toepassing van artikel 6 lid 3 van de 'Regeling Aanstellingseisen Politie 2002'. Dit artikel biedt aan degenen die niet aan de vooropleidingseisen voldoen de mogelijkheid een toelatingstoets bij de Politieacademie af te leggen. Als deze toets met goed gevolg wordt afgelegd, dan voldoet de kandidaat aan het vooropleidingsniveau en mag deze door naar de volgende stap in het proces.

---

<sup>27</sup> Het rapport 'Evaluatie HTV-P doorstroomprogramma' spreekt onder andere over het ontbreken van (opsporings)bevoegdheden van studenten tijdens de stage en gerichte scholing op het gebied van volwassen gedrag en weerbaarheid.

In februari 2020 karakteriseerde de Nederlandse Politiebond (NPB) deze mogelijkheid als ‘de vergeten toelatingstest’ en de bepaling als een ‘dode letter’. Want, sinds 2002 is deze toelatingstest voor het politieonderwijs nooit aangeboden. De NPB drong aan op operationalisering van deze mogelijkheid vanwege een te verwachten terugloop in het aantal beschikbare en geschikte kandidaten voor een politieloopbaan (Nederlandse Politiebond, 2020).

Naar aanleiding van de publicatie van de NPB vroeg het Tweede Kamerlid Van Dam (CDA) de minister om aan te geven of het betreffende artikel in de regeling nog geldig was en of het werd benut, en zo ja, hoeveel kandidaten daarvan in 2019 gebruik hadden gemaakt (Kamervragen 2019-2020). De minister antwoordde dat er geen behoefte is aan deze toelatingstoets omdat geworven en geselecteerde aspiranten over een voldoende vooropleiding beschikken. In 2019 zijn dan ook geen kandidaten via deze weg ingestroomd.

In het licht van het onderwerp van dit advies is dit een gemiste kans. Immers, een dergelijke toelatingmogelijkheid sluit aan bij een doelgroep van kandidaten die mogelijk wel over (potentiële) capaciteiten beschikt, maar niet in de gelegenheid is geweest om het vereiste diploma te behalen. Een doelgroep die wellicht juist vanwege deze deficiëntie een politieopleiding en –loopbaan onmogelijk acht en, in plaats van af te haken, nu via deze weg in de gelegenheid wordt gesteld om aan te tonen te voldoen aan het vooropleidingsniveau. Ook de NPB liet weten dat met het faciliteren van de toelatingstest een drempel wordt weggenomen en dat de werkgever hiermee laat zien dat hij openstaat voor de mogelijkheid dat politietalent ook buiten de gebaande opleidingspaden te vinden is. Een mbo-3 of vmbo/t diploma maakt iemand niet automatisch een goede agent en het omgekeerde geldt ook: iemand die niet beschikt over zo’n diploma, kan toch voldoende in huis hebben voor een mooie politieloopbaan (Nederlandse Politiebond, Extra kwalificatiekansen voor basispolitieopleiding, 2020).

De Politie maakt inmiddels weer werk van het aanboren van het potentieel aan geschikte kandidaten met de toepassing van dit wetsartikel. Na een start van een toelatingstest (mbo-3 niveau) voor surveillanten<sup>28</sup>, zijn op 23 maart 2021 de vacatures voor de basisopleiding mbo-4 opengesteld<sup>29</sup> voor kandidaten die niet aan de diploma-vooropleidingseis voldoen, maar positief hebben gescoord op de toelatingstest (Nederlandse Politiebond, 2021). Vooralsnog is de afspraak dat de externe kandidaat die solliciteert en niet aan de vereiste vooropleidingseisen voldoet, zich op eigen kosten kan opgeven voor het afleggen van de NTI-toelatingstoets.

#### Conclusie en aanbeveling aan de Politie

*Toepassing van artikel 6 lid 3 van de Regeling Aanstellingseisen politie 2002 kan kandidaten over de streep trekken die niet aan de formele vooropleidingseisen voldoen maar door middel van de test aantonen over het niveau te beschikken om toegang te krijgen de politieopleiding.*

Daarom:

- Maak actief gebruik (promotie, voorlichting) van genoemd wetsartikel door een toelatingstoets aan te bieden aan degenen die niet aan de vooropleidingseisen voldoen en biedt hiermee een kans op een opleidingsplaats aan kandidaten die dat eerder onmogelijk achtten.
- Overweeg ten behoeve van het wegnemen van drempels om de kosten voor de NTI-toelatingstoets voor rekening van de Politie te laten zijn.

<sup>28</sup> Al eerder nam de eenheid Den Haag het initiatief door 12 collega’s een extern ingekochte toelatingstest te laten afleggen. Dit initiatief werd gevolgd door het (NPB-)project ‘surveillant op de kaart’ (SODK). Ook interne kandidaten met een BOA-diploma komen in aanmerking voor een toelatingstest die bij het Nederlands Taleninstituut (NTI) kan worden afgelegd.

<sup>29</sup> Het betreft vacatures voor de basisopleiding in week 45.

### Duur sollicitatie- en selectieprocedure

Onlangs maakte Defensie melding van experimenten op het gebied van onder andere werving en selectie. Opgemerkt werd dat "(...) *het sollicitatietraject voor een baan bij Defensie, van voorlichting tot de eerste werkdag, wel 2 jaar kan duren*" (Bode, 2020 nr. 36). Het streven was om sollicitanten binnen zes tot negen maanden op de functie te plaatsen.

Zo langdurend als bij Defensie is de procedure bij de Politie niet. Doorgaans duurt deze drie maanden, soms langer. Uit onderzoek blijkt dat de (lange) duur van de procedure, zeker als hierover niet (tussentijds) wordt gecommuniceerd, voor veel sollicitanten een aanleiding is om de bakens te verzetten en toch te kiezen voor een andere werkgever/beroep. Dit nodigt uit om nog eens kritisch te kijken naar de inrichting van het huidige proces: kan dit worden versneld en hoe wordt daarover gecommuniceerd? En als blijkt dat de selectieresultaten aanleiding geven om een ander opleidingsniveau te adviseren, hoe lang moet de sollicitant wachten alvorens dit traject te mogen volgen? Het ligt in de rede om een kandidaat direct door te verwijzen als hiervan sprake is.

### Conclusie en aanbeveling aan de Politie

*Een langdurende sollicitatie- en selectieprocedure en/of onvoldoende communicatie over het vervolg en resultaat schrikt kandidaten af en kan tot reputatieschade leiden.*

Daarom:

- Kijk kritisch naar de sollicitatie- en selectietermijnen en wees bewust van het belang van adequate (tussentijdse) communicatie.
- Voer een evaluatie uit onder (afgewezen) kandidaten.

### Visie eenheid Den Haag<sup>30</sup>

De eenheid Den Haag heeft inmiddels ideeën om het selectieproces nauwlettend te volgen en maatwerk te leveren aan (1) diversiteitskandidaten die zich via de geëigende kanalen hebben aangemeld, (2) afvallers van eerdere instroommomenten en (3) kandidaten die niet voldoen aan de diploma-eis maar wel de toets hebben gehaald zoals vermeld in artikel 6 lid 3 van de Regeling Aanstellingseisen Politie 2002.

In het kader van een transparant en toegankelijk selectieproces stelt de eenheid Den Haag voor om de selectieprocedure te starten met een *nulmeting*. Na een uitgebreide voorlichting over onder andere het beroepsbeeld, alle stappen van de selectieprocedure en praktische voorbereiding op de (online) selectiedag, wordt bekeken waar eventueel maatwerk moet worden toegepast. Naast voorlichting en voorbereiding is het doel ook om eventuele teleurstellingen van kandidaten te voorkomen (ook ten aanzien van het beroepsbeeld) en het afvalpercentage tijdens de selectieprocedure te reduceren. Als een (diversiteits)kandidaat gedurende het selectieproces afvalt, dan vindt aan de hand van een vastgesteld format een *exitgesprek* plaats waarin beide 'partijen' hun zienswijze over het verloop van de selectieprocedure kunnen uitwisselen.

---

<sup>30</sup> Het betreft een visie op werkzaamheden die horen bij de verschillende processtappen rond de selectie. Deze visie betreft ook een doorontwikkeling van het project 'doorlopende leerlijnen'. Deze visie heeft (februari 2021) nog geen kracht van beleid. Bron: Afdeling Politieprofessie, team Politie voor Iedereen (PVI) van de Staf van de eenheid Den Haag, januari 2021.



### 3.3.5 Billijkheid en aanpasbaarheid

Eén van de aandachtspunten van werving en selectie vanuit een sociaal procesperspectief (Deros E., 2018) betreft de billijkheid en aanpasbaarheid van procedures als basis voor een meer inclusieve benadering: kan er sprake zijn van een redelijke aanpassing van een test zonder dat dit objectiviteit en validiteit van testprocedures aantast? En, in hoeverre moeten de vereiste competenties (perfect) beheerst worden bij aanvang van de selectie of kunnen deze gaandeweg worden ontwikkeld?

Verscheidende onderzoeken richten zich op de vraag hoe diversiteit kan worden bereikt zonder afbreuk te doen aan de validiteit van tests. Drie strategieën worden in dit kader genoemd. (Deros E., 2018, p. 10).

Een eerste strategie richt zich op de persoon van de *sollicitant* en wordt binnen de Politie sinds kort in praktijk gebracht. Voorbeelden hiervan zijn het verhogen van de testmotivatie, het faciliteren van testvoorbereiding en –trainingen en het hertesten van sollicitanten. Een tweede strategie richt zich op de persoon van de *beoordelaar* (onder andere de recruiter) en betreft het volgen van diversiteitstrainingen opdat beoordelingsfouten en vooroordelen worden vermeden. Een derde strategie richt zich op het *selectie-instrumentarium* met het oogmerk om verschillen tussen subgroepen die onterecht zijn, te reduceren.

Een conclusie is dat er vooral voorbeelden worden aangetroffen van de eerste categorie: strategieën gericht op de sollicitant. Deze komen in de volgende paragraaf aan bod.

## 3.4 Strategieën gericht op de sollicitant

### 3.4.1 Voorbereiden van kandidaten op selectie<sup>31</sup>

Het voorkómen van uitval tijdens de selectie is een aspect waaraan de Politie al enige tijd aandacht schenkt. Maar is het genoeg? Diverse politiebronnen benadrukken dat de uitval tijdens de selectieprocedure tot nadere actie noopt. Ook de eenheid Amsterdam constateerde in een notitie dat (te) veel kandidaten tijdens alle selectiestappen uitvielen (Krieger, 2020, p. 8)<sup>32</sup>.

#### 'Blauw Talent' en Selectievoorbereidingsprogramma (SVP)

In 2016 startte de afdeling IDU met het project 'Blauw Talent' dat tot doel had om multicultureel talent te behouden en uitval tijdens de selectieprocedure te voorkomen. De doelgroep bestond voornamelijk uit kansrijke kandidaten met een migratieachtergrond, die de toetsen met betrekking tot fysieke vaardigheden, taalvaardigheid en cognitieve capaciteiten (net) niet hadden behaald maar waarvan de potentiële kwaliteiten positief werden ingeschat (de 'kansrijke uitvallers'). Met de nodige begeleiding op diverse toetsonderdelen kregen zij de gelegenheid te herkansen. En met resultaat: gedurende de looptijd van het traject doorstond gemiddeld 80% de eerste selectiedag en gemiddeld 70% daarvan ook de tweede selectiedag (Politie, Directie HRM, 2018).

Het arbeidsintensieve karakter en de hoge kosten<sup>33</sup> leidden eind 2019 tot een opvolger; de ontwikkeling van een bondiger en toegankelijker selectievoorbereidingsprogramma (Selectie Voorbereiding Politie: SVP). Dit programma richtte zich op een online voorbereiding voor alle initiële kandidaten en een fysieke bijeenkomst voor (1) kandidaten vanuit schaarse doelgroepen<sup>34</sup> die de (online) testen niet behaalden en mochten herkansen en (2) degenen die de testen wel behaalden en tijdens de

<sup>31</sup> Commerciële initiatieven, buiten de regie van de Politie of Politieacademie, blijven hier buiten beschouwing.

<sup>32</sup> Officiële cijfers over de uitval tijdens de selectieprocedure zijn door de afdeling IDU niet ter beschikking gesteld. Gesproken wordt over een uitval van 20%. Ook de redenen van uitval en uitvalcijfers onderscheiden naar eenheid zijn niet voorhanden.

<sup>33</sup> Het project 'Blauw Talent' eindigde in juli 2018 en is hoofdzakelijk uitgevoerd door een externe partij en gefinancierd met SAOP-gelden.

<sup>34</sup> De 'schaarse' doelgroep kandidaten' zijn kandidaten met een migratieachtergrond en schaarse kandidaten voor niveau 2 t/m 6 in enkele eenheden.

intake het advies kregen om zich tijdens een fysieke bijeenkomst voor te bereiden op de onderdelen sport en de psychologische testen (Politie, Directie HRM, 2020).

Inmiddels heeft er een evaluatie plaatsgevonden onder 600 deelnemers aan in totaal 14 voorbereidingsprogramma's die in de periode augustus 2019 t/m januari 2020 plaatsvonden. Van deze 600 deelnemers hadden er 274 een migratieachtergrond. Een conclusie is dat (beduidend) minder sprake was van uitval op deel A (cognitieve capaciteitentest, taaltoets en sporttest) in vergelijking met degenen die wel voor programma waren uitgenodigd, maar hier toch niet aan deelnamen. Hierbij wordt wel aangetekend dat kandidaten zonder een migratieachtergrond het meest profijt hadden van het programma (Politie, Onderzoekscluster IDU, 2020).

Uit een onderzoek onder 71 kandidaten die in de maanden januari en februari 2020 aan een voorbereidingsprogramma deelnamen, bleek dat 82% veel of heel veel profijt had gehad van voorbereiding op de sporttest. Voor de onderdelen cognitieve capaciteitentest en de taalttest was respectievelijk sprake van 60% en 55%. Voor 55% van deze deelnemers gold dat voorbereiding op de tweede selectiedag (interview, persoonlijkheidsvragenlijst en rollenspel) hen had geholpen (Politie, Projectgroep Selectie Voorbereiding, 2020).

#### HTV-P: voorbereiding op selectie

Een ander (kleinschalig) voorbeeld van voorbereiding op selectie is het volgende. Uit het evaluatierapport van het HTV-P doorstroomprogramma blijkt dat de voorbereiding van HTV-P studenten op de selectie voor een opleidingsplaats op de Politieacademie door mbo-instellingen verschillend plaatsvindt (Berg et al., 2020, p. 11). Op één van de mbo-instellingen is de Politie intensief betrokken bij de voorbereiding van HTV-P studenten op de selectieprocedure. Studenten worden een dag per maand door medewerkers van de afdeling IDU voorbereid op de selectie. Ook wordt onderzocht hoe het ROC en IDU de persoonlijke ontwikkeling vanaf het eerste jaar kunnen volgen. Uniforme begeleidingstrajecten en samenwerkingsafspraken tussen de mbo-instellingen en de Politie kan het slagingspercentage van studenten in het doorstroomprogramma verder verhogen.

Met het beter 'op maat' inspelen op de kenmerken van de wervingsdoelgroep(en) door aandacht te schenken aan begeleiding, voorbereiding en het faciliteren van hertesten, verliet de afdeling IDU het pad van het rigide klassieke wervings- en selectiedenken zoals in de inleiding is geschetst<sup>35</sup>.

#### Conclusie en aanbeveling aan de Politie

*De voorbereiding van kandidaten op de selectie vindt momenteel niet uniform plaats waardoor sprake is van kansongelijkheid van studenten aan de verschillende mbo-instellingen en de instroom wordt belemmerd.*

Daarom:

- Streef naar uniformiteit als het gaat om het voorbereiden van kandidaten op de selectieprocedure.
- Verken ook de mogelijkheden om ROC-docenten en traject-/ praktijkbegeleiders een (referenten-)rol te geven in de sollicitatieprocedure van HTV-P studenten. Vermijd versnippering van aanpak van begeleiding onder de diverse mbo-instellingen.

#### Pilot eenheid Amsterdam

Deels parallel aan het project 'Blauw Talent van IDU startte de eenheid Amsterdam eind 2017 een pilot, eindigend in december 2019. Centrale opdracht was de instroom van minimaal 50% aspiranten

---

<sup>35</sup> NB. De Dienst HRM van de Politie communiceerde in augustus 2019 (intern) nog niet over de mogelijkheid tot hertesten. Op Intranet meldde de Politie het volgende: "Als de kandidaat op een van de tests de norm niet heeft gehaald, eindigt voor hem of haar het selectieproces." (Politie, Directie HRM, Selectie Initieel, 2019).

per jaar met een migratie-achtergrond (Krieger, 2020, p. 3). Redenen voor deze pilot waren een achterblijvend diversiteitspercentage in 2017 en een kritische blik op de klassieke zienswijze van het centraal geregisseerde wervings- en selectieproces. Met het naar eigen zeggen het ‘opzoeken van de grenzen van het centrale initiële wervings- en selectieproces’ zette de eenheid met deze pilot de traditionele werkwijze opzij en richtte zich voornamelijk op een actieve (persoonlijke) begeleiding van kandidaten, voorbereiding op selectietests en herkansingen.

Uit het volgen van diversiteitskandidaten tijdens het selectieproces bleek dat veel kandidaten tijdens de selectiestappen uitvielen. Was dit terecht? Een conclusie was dat sprake was van ‘positieve missers’ ofwel (goede) kandidaten die door niet functierelevante redenen de verschillende fases in de selectie niet op de juiste wijze hadden doorlopen. Deze kandidaten werden teruggeplaatst in het selectieproces. Dankzij een actieve werving en begeleiding van kandidaten gedurende het selectieproces bleek het mogelijk om, zo concludeerde de eenheid Amsterdam, aanzienlijk meer kandidaten met een diverse achtergrond te selecteren (Krieger, 2020, p. 10).

### Eenheid Den Haag: visie op maatwerk

Eerder is een recent ontwikkelde visie van de eenheid Den Haag genoemd. Naast een doorontwikkeling van de ‘doorlopende leerlijnen’ is onderdeel van deze visie dat op basis van de eerder besproken nulmeting in overleg met de kandidaat een maatwerktraject wordt afgesproken. Dit behelst dat, afhankelijk van de behoefte, de kandidaat in de verschillende selectiestappen gevolgd, begeleid, en/of getraind wordt.

Ook wordt voorgesteld een herkansing te bieden aan kandidaten die de norm voor de online testen of de taalttest niet hebben behaald<sup>36</sup>. De motivatie om het instrument van hertesten toe te passen komt voort uit het gegeven dat niet iedere sollicitant optimaal presteert gedurende het selectieproces. Er kunnen hiervoor verschillende oorzaken zijn: onbekendheid met – en angst voor – testsituaties en daarmee samenhangend een lage testmotivatie, kunnen tot scores leiden die geen betrouwbare afspiegeling zijn van de werkelijke capaciteiten. ‘*False negative decisions*’ moeten zo veel mogelijk worden voorkomen (Schleicher, 2010 95/4, p. 603). Uit de literatuur blijkt dat, zowel door organisaties als door kandidaten, veelvuldig gebruik wordt gemaakt van het hertesten.<sup>37</sup>

Twee vragen met betrekking tot hertesten dienen zich aan. Ten eerste, om *welke tests* gaat het? Ten tweede, *wie* komt in aanmerking voor een hertest en hoe ver mag men afwijken om in aanmerking te komen voor een hertest?

De bij de Politie gebruikte test bestaat uit een deel A met een cognitieve capaciteitentest, een taaltoets en een fysiek-motorisch onderzoek en een deel B bestaande uit een psychologisch interview, persoonlijkheidsvragentesten en een rollenspel, afgenomen door een onafhankelijke assessor en acteur (zie bijlage I).

Uit een visiedocument van de eenheid Den Haag blijkt het voorstel voor een herkansingsmogelijkheid voor kandidaten die bij de (online) *cognitieve capaciteitsonderzoek* een 5 of 6 hebben gescoord (de norm conform de wettelijke aanstellingseisen is 7) of voor degenen die de norm voor de capaciteitentest wel hebben behaald, maar de *taalttest* niet. Er zijn aanwijzingen dat hertest scores van cognitieve testen inderdaad een verbetering laten zien (Schleicher, 2010 95/4, p. 603). Ook wordt voorgesteld om een kandidaat die niet aan de vastgestelde norm voldoet, na een begeleidingstraject, op een later moment te laten instromen.

Met betrekking tot de *wie-vraag* is van belang dat in de Regeling Aanstellingseisen politie 2002 (bijlage 2, 3<sup>e</sup> lid van artikel 3) is gesteld dat “*Het bevoegd gezag kan bepalen dat een kandidaat de status doelgroepenkandidaat krijgt. Voor deze doelgroepenkandidaat geldt geen minimale norm*

<sup>36</sup> Voor de normering van de verschillende selectieonderzoeken wordt verwezen naar de bijlagen 1 t/m 3 van de Regeling Aanstellingseisen Politie 2002. De taalttest wordt niet afgenomen voor kandidaten voor de politieopleiding op hbo en wo-niveau.

<sup>37</sup> Inmiddels heeft de eenheid Den Haag hiermee enige ervaring opgedaan. 10 kandidaten (met een migratieachtergrond) met een aanvankelijke score 4, 5 of 6 op de cognitieve capaciteitentest zijn hertest. Hiervan hebben 9 kandidaten de test alsnog gehaald. Ook zijn 12 kandidaten met een aanvankelijke score van 1, 2 of 3 herkanst. Van deze groep behaalde 7 alsnog de test, 5 kandidaten niet.

voor het *cognitieve capaciteitenonderzoek*". Met het organiseren van begeleiding, training en de implementatie van herkansingsmogelijkheden biedt de Politie aan kandidaten voldoende mogelijkheden om alsnog aan de gestelde eisen te voldoen, wat deze bepaling in de Regeling overbodig maakt.

De Regeling Aanstellingseisen politie 2002 stelt termijnen waarop, na een negatieve uitslag, opnieuw een test kan worden aangevraagd. Zo kan in het geval van een negatieve uitslag van het taalvaardigheids- of geschiktheidsonderzoek na drie maanden opnieuw een onderzoek worden aangevraagd. Voor het psychologisch onderzoek is sprake van een termijn van 12 maanden. De vraag doet zich voor of herkansingstermijnen, zeker aangaande de laatstgenoemde termijn, niet haaks staan op een effectief en efficiënt begeleidingstraject. Het monitoren van kandidaten tijdens het selectietraject en het begeleiden naar een herkansing zijn gebaat bij een snelle hertest. Het ligt in de rede om de wettelijke termijnen waarop kan worden herkanst te herzien dan wel aan te geven dat deze om redenen van testvaliditeit moeten worden gehandhaafd.

#### Conclusie en aanbeveling aan het Ministerie van JenV

*Er geldt voor doelgroepkandidaten geen minimale norm voor het capaciteitenonderzoek. Is dit met de introductie van (intensieve) begeleiding nog nodig? Zijn (lange) herkansingstermijnen noodzakelijk?*

Dus:

- Onderzoek de mate waarin uitvoeringsaspecten op het gebied van selectie, voorbereiden van kandidaten en hertesten op gespannen voet staan met de Regeling Aanstellingseisen politie 2002.

De visie van de eenheid Den Haag, team 'Politie voor Iedereen', toont overeenkomsten met de pilot van de eenheid Amsterdam en de ingeslagen weg van de afdeling IDU: alle drie richten zich op het voorbereiden van kandidaten op onderdelen van het selectieproces en de mogelijkheid tot hertesten. In de (interne) notitie van de eenheid Den Haag is echter geen sprake (meer) van separate acties, maar wordt met betrekking tot het wervings- en (vooral) selectieproces nadrukkelijk de samenwerking met IDU gezocht. Om "*zoveel mogelijk diversiteitskandidaten enthousiast te maken voor de basispolitieopleiding en aan de poort te krijgen*" wordt, zo is het streven, in gezamenlijkheid wervingsacties ontwikkeld en uitgevoerd en gegevens (instroomopgave, realisatiecijfers, cohortgegevens e.d.) gedeeld.

#### Conclusie en aanbeveling Politie

*Met name de eenheden Amsterdam en Den Haag hebben een visie op aspecten van werving en selectie die (deels) vanuit de (lokale) praktijk hun nut hebben aangetoond.*

Daarom:

- Steun de opvattingen van de eenheden Amsterdam en Den Haag op het gebied van werving en selectie (voorbereiding, begeleiding van kandidaten, mogelijkheden hertesten) en leg deze naast de doelstellingen, uitgangspunten en uitvoeringsaspecten van IDU.
- Voorkom separate uitvoering op eenheidsniveau maar bevorder samenwerking en coördinatie. En evalueer dat.
- Stel als uitgangspunt van werving & selectie de kandidaat centraal. Operationaliseer dit bijvoorbeeld door kandidaten voor te bereiden op – en te begeleiden tijdens - de selectieprocedure.

### 3.4.2 Gaandeweg ontwikkelen van vaardigheden

Eerder is gepleit voor het herzien van herkansingstermijnen tenzij kan worden aangetoond dat deze termijnen noodzakelijk zijn voor het garanderen van de testvaliditeit. In het geval van deze noodzakelijkheid is het zonde van de gepleegde inspanningen als een kansrijke kandidaat langdurig moet wachten alvorens weer te kunnen solliciteren. Naar alle waarschijnlijkheid raakt de Politie hem/haar kwijt.

Ter overbrugging van deze periode kan worden overwogen om de kandidaat een betaalde mogelijkheid voor het opdoen van werkervaring aan te bieden. De uitvoering van assisterende taken in politieoperaties behorende tot het Beroepsprofiel Politieondersteuner kunnen hiertoe mogelijkheden bieden. Naast betaalde arbeid wordt de kandidaat vervolgens begeleid bij het aanscherpen van vaardigheden en voorbereiding op de herkansing.

Zeker in het geval de psychologische test heeft uitgewezen dat de kandidaat in aanleg geschikt is maar verdere levenservaring moet opdoen en nog moet 'rijpen, lijkt deze optie uitermate geschikt om gemotiveerde kandidaten voor de politie te behouden. Het nog op te richten landelijk stagebureau kan hierin, in overleg met de selectiebegeleider, mogelijk bemiddelen.

Overigens kan een dergelijke tussenfase ook van toepassing zijn voor kandidaten die vanwege de leeftijdsgrens en/of deficiënties geadviseerd wordt om nu nog niet te solliciteren, maar zich eerst verder te ontwikkelen.

#### Conclusie en aanbeveling aan de Politie

*In voorkomende gevallen is een kandidaat in potentie geschikt, 'maar nu nog niet' vanwege het nog niet voldoen aan toetredingseisen of ter overbrugging van een herkansingstermijn.*

Daarom:

- Bekijk de mogelijkheden om kansrijke (doelgroep-)kandidaten die vanwege een deficiëntie op het gebied van kennis, kunde of (levens-)ervaring nog niet in aanmerking komen voor een opleidingsplaats aan de politie te binden. Bijvoorbeeld door deze voor een bepaalde periode werk aan te bieden alsmede de mogelijkheid zich te ontwikkelen (maatwerk).

### 3.5 Strategieën gericht op de beoordelaar

Gevraagd naar strategieën gericht op de persoon van de beoordelaar, noemt de Dienst HRM van de Politie professionaliseringsdagen in het kader van het bevorderen van diversiteit. In dit verband zijn trainingen voor recruiters van wezenlijk belang. De zogeheten '*Unconscious bias trainingen*' kunnen recruiters bewuster maken van hun eventuele vooroordelen en deze doorbreken<sup>38</sup>. Er zijn trainingen van het College voor de Rechten van de Mens beschikbaar die onder andere gericht zijn op de bewustwording van vooroordelen.

Een voorbeeld van een op de beoordelaar gerichte strategie is de selectie van HTV-P studenten en de rol van ROC-docenten en praktijkbegeleiders. Om, in het geval van twijfel, te voorkomen dat goede kandidaten worden afgewezen ten gevolge van (enkele) mindere scores wordt voorgesteld om deze docenten en begeleiders als referent in te zetten bij de sollicitatieprocedure (Berg et al., 2020, p. 11). Docenten hebben immers de kandidaten, zowel in de schoolsituatie als in de politiepraktijk, leren kennen en kunnen een oordeel geven over de geschiktheid en eventuele aanvullende training of begeleiding. Dat kan bijdragen aan het reduceren van de uitval in de selectieprocedure.

<sup>38</sup> Ook Defensie meldt in een brief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer over Diversiteit en Inclusiviteit dat voor recruiters een meerdaagse training beschikbaar is gericht op de werving van mensen met een migratieachtergrond (Ministerie van Defensie, 2018).

### Conclusie en aanbeveling aan de Politie

*Mbo-docenten en praktijkbegeleiders hebben zicht op het niveau en de ontwikkeling van studenten.*

Daarom:

- Bezie (bij twijfel) of deze kunnen worden ingezet als referent bij de selectieprocedure.

### **3.6 Strategieën gericht op het selectie-instrumentarium**

Niet alle kandidaten presteren even goed onder gestandaardiseerde testcondities. Ook in het geval van cognitieve tests waarvan bekend is dat deze een goede voorspellende waarde hebben voor toekomstige werkprestaties, leiden deze tests tot relatief grote verschillen tussen groepen. Gestandaardiseerde tests zijn dikwijls niet cultuurvrij maar bevatten een bias die nadelig kan uitpakken voor resultaten van minderheden (CPB/SCP, 2020, p. 145).

In de literatuur wordt gewaarschuwd niet lichtzinnig over te gaan tot testaanpassingen. Er mag niet worden gecompenseerd voor vaardigheden die de kandidaat niet bezit. Ook zijn testaanpassingen problematisch als zij een onterecht voordeel bieden in vergelijking met andere kandidaten of als geen sprake (meer) is van een afspiegeling van de functie-eisen. Toch zijn testaanpassingen niet altijd uit den boze. De literatuur maakt onderscheid tussen testaccommodatie en testmodificatie (Pattyn, 2016, p. 105), (Deros E. , 2018, p. 11). Van testaccommodatie is sprake als een op een groep of persoon gerichte aanpassing geen invloed heeft op de validiteit. Een voorbeeld hiervan is een verandering in presentatie (bijvoorbeeld een groter lettertype) of antwoordmodaliteit (gesloten versus open antwoordmogelijkheid). Problematisch is een aanpassing (modificatie) die effect heeft op wat men wil meten en waarbij dus de validiteit in het geding is.

De vraag is dus welke zaken niet essentieel zijn voor datgene je wil testen, maar wel een mogelijk obstakel vormen voor een kandidaat. Ter illustratie: is het schrappen van de wettelijke tijdslimiet<sup>39</sup> of het toekennen van extra tijd bij de cognitieve test geoorloofd als blijkt dat een substantieel aantal kandidaten de test niet binnen de gestelde tijd afrondt? Wordt rekening gehouden met kandidaten die dyslexie of dyscalculie? In hoeverre is het stellen van een tijdslimiet een wezenlijk onderdeel van de te meten kwaliteit?

Binnen het bestek van deze verkenning gaat het te ver om hierover verder uit te wijden. Uit de literatuur blijkt dat het beter is om tests zodanig (opnieuw) te ontwerpen, dat zij universeel voor verschillende kandidaten geschikt zijn, dan om met testaanpassingen tegemoet te komen aan de noden van kandidaten uit specifieke doelgroepen. Met deze boodschap kan de Politie 'van de nood een deugd maken': het aanpassen van de functie-eisen en de tests aan de recentelijk herijkte beroepsprofielen biedt een uitgelezen kans om het construct van de tests door te lichten en zo nodig aan te passen.

Het voorgaande laat onverlet dat ook nu reeds kritisch wordt gekeken naar het toegepaste instrumentarium. Desgevraagd laten vertegenwoordigers van de Dienst HRM weten blijvende aandacht te besteden aan de validiteit van de tests<sup>40</sup> en het ontwikkelen van cultuurvriendelijke rollenspelen. Ook zijn 'bias-vrije' (persoonlijkheds)vragenlijsten en gespreksmethodieken<sup>41</sup> ontwikkeld met het oog op bijvoorbeeld kandidaten met een migratie-achtergrond.

<sup>39</sup> Bijlage 2, 3<sup>e</sup> lid van artikel 3: het cognitieve capaciteitenonderzoek. "Gedurende de test is het van belang dat de kandidaat op de tijd let, deze is voor iedere vraag beperkt. De gehele test duurt ongeveer 1 uur en 40 minuten en wordt per computer afgenomen."

<sup>40</sup> De validiteit van de tests wordt momenteel geanalyseerd, in de loop van 2021 worden de bevindingen gepubliceerd.

<sup>41</sup> Zo blijkt uit onderzoek dat gestructureerde (sollicitatie)gesprekken helpen bij het tegengaan van stereotyperingen en vooroordelen over mensen met een migratieachtergrond (CPB/SCP, 2020, p. 143).

### Conclusie en aanbeveling aan de Politie

*In 2019 zijn de beroepsprofielen opnieuw beschreven. De vraag is of dit consequenties heeft voor de testinhoud: 'is wat en hoe je meet nog in overeenstemming met de eisen van het beroep?'*

Dus:

- Check of het wervings- en selectie-instrumentarium aanpassing behoeft aan de nieuwe beroepsprofielen.
- Pas (zo nodig) het construct van de tests aan en houd rekening met inzichten over de toegankelijkheid en validiteit van tests ter bevordering van een inclusief selectiebeleid.

# 4 Slotbeschouwing

## 4.1 Van kennis tot actie, van 'versnippering' tot samenwerking en afstemming

Het uitgangspunt van deze notitie is om te inventariseren op welke wijze 'verborgen blauw talent' kan worden gevonden en worden geïnteresseerd voor een politieopleidingsplaats. Ook is aandacht geschonken aan kandidaten die tijdens de selectieprocedure steun kunnen gebruiken om de selectieprocedure met succes te doorlopen.

Dit niet alleen vanwege een maatschappelijke verantwoordelijkheid om mensen die niet beschikken over een startkwalificatie, passende diploma's en/of passende (school)loopbaan een kans op een loopbaan te bieden, maar ook om aan de vervangingsvraag van de Politie te voldoen en het bevorderen van de diversiteit in achtergrond van politiemedewerkers. Onderdeel hiervan is het vergroten van het aantal (executieve) medewerkers met een migratieachtergrond. Hiertoe is een aantal lopende initiatieven die zich richten op het interesseren en selecteren van (potentiële) kandidaten, onder de loep genomen. Met als doel te kijken welke lessen eruit kunnen worden getrokken en welke verbeterpunten kunnen worden gevonden.

Dit heeft de Raad gebracht tot een de volgende aanbevelingen:

1. Cijfers (§ 2.2.)
  - a. Zorg dat kwalitatieve en kwantitatieve gegevens met betrekking tot werving en selectie beschikbaar zijn.
  - b. Analyseer welke kandidaten met welke achtergrond uitvallen en wat daarvan de reden is.
  - c. Stel ten behoeve van dataverzameling een plan van aanpak op.
2. Imago- en beroepsbeeld (§ 3.3.1)
  - a. Zorg voor een wervingscampagne die een breder, realistischer, beroepsbeeld geeft waarbij de aandacht ook wordt gevestigd op het administratieve, talige en juridische karakter van politiewerk
  - b. Sluit aan bij specifieke doelgroepgerichte wervingskanalen.
3. Persoonlijke interactie (§ 3.3.2)
  - a. Investeer in persoonlijk contact als wervingsstrategie voor specifieke doelgroepen met kleinschalige, lokale, op de persoon gerichte, aanpakken.
  - b. Intensiveer contacten met instanties als het UWV en gemeenten (Regionaal Meld- en Coördinatiepunt) en verken de mogelijkheden om, in lijn met de Kamerbrief van de minister van OCW over de aanpak van voortijdig schoolverlaten, in contact te komen met deze doelgroep.
  - c. Maak wijkagenten en politiemedewerkers met het taakaccent jeugd alert(er) op hun rol als 'kenner en verbinder van de wijk' en hun invloed om jongeren aan te spreken op de mogelijkheden voor een basispolitieopleidingsplaats. Koppel hen aan een lokale recruiter.
  - d. Laat medewerkers met een migratieachtergrond, vanuit hun (private en professionele) netwerken, een rol spelen in het aanspreken van doelgroepkandidaten.
4. De route van onderwijs en leren (§ 3.3.3)
  - a. Verstevig de verankering en samenwerking met scholen.
  - b. Koppel hieraan een gerichte aanpak voor verbetering van het beoogde imago en reputatie onder diversiteitsdoelgroepen. Ofwel respectievelijk de vraag 'hoe wij willen dat externen over de politie denken' en 'hoe daadwerkelijk over de politie gedacht wordt'.



- c. Faciliteer de oprichting van een landelijk stagekenniscentrum en zorg voor onder andere uniforme aanmeldprocedures, (rechtspositie) regelingen en screeningsafspraken.
  - d. Leg vanuit het stagebureau verbinding met decentrale recruiters die zicht hebben op de lokale arbeidsmarkt en instellingen van onderwijs.
  - e. Bespreek in het kader van afspraken over de aansluiting van de HTV-P op het nieuwe politieonderwijs (PO21) ook de mogelijkheden van een intensievere onderlinge samenwerking met de mbo-instellingen en streef uniformiteit na. Maak wederzijdse verwachtingen helder en investeer in de relatie met de deelnemende mbo-instellingen
  - f. Bespreek ook met mbo-instellingen hoe deze een actieve bijdrage kunnen leveren aan de bevordering van een diverse instroom en kijk of wervingscampagnes kunnen worden aangepast.
  - g. Stel voldoende stageplaatsen beschikbaar.
5. Transparantie, begrijpelijkheid en toegankelijkheid (§ 3.3.4)
- a. Maak actief gebruik (promotie, voorlichting) van artikel 6 lid 3 van de Regeling Aanstellingseisen politie 2002 door een toelatingstoets aan te bieden aan degenen die niet aan de vooropleidingseisen voldoen en biedt hiermee een kans op een opleidingsplaats aan kandidaten die dat eerder onmogelijk achtten.
  - b. Overweeg ten behoeve van het wegnemen van drempels om de kosten voor de NTI-toelatingstoets voor rekening van de Politie te laten zijn.
  - c. Kijk kritisch naar de sollicitatie- en selectietermijnen en wees bewust van het belang van adequate (tussentijdse) communicatie.
  - d. Voer een evaluatie uit onder (afgewezen) kandidaten.
6. Voorbereiden van kandidaten op selectie (§ 3.4.1)
- a. Streef naar uniformiteit als het gaat om het voorbereiden van kandidaten op de selectieprocedure.
  - b. Verken ook de mogelijkheden om ROC-docenten en traject-/ praktijkbegeleiders een (referenten)rol te geven in de sollicitatieprocedure van HTV-P studenten. Vermijd versnippering van aanpak van begeleiding onder de diverse mbo-instellingen.
  - c. Onderzoek de mate waarin uitvoeringsaspecten op het gebied van selectie, voorbereiden van kandidaten en hertesten op gespannen voet staan met de Regeling Aanstellingseisen politie 2002.
  - d. Steun de opvattingen van de eenheden Amsterdam en Den Haag op het gebied van werving en selectie (voorbereiding, begeleiding van kandidaten, mogelijkheden hertesten) en leg deze naast de doelstellingen, uitgangspunten en uitvoeringsaspecten van IDU.
  - e. Voorkom separate uitvoering op eenheidsniveau maar bevorder samenwerking en coördinatie. En evalueer dat.
  - f. Stel als uitgangspunt van werving en selectie de kandidaat centraal. Operationaliseer dit bijvoorbeeld door kandidaten voor te bereiden op – en te begeleiden tijdens - de selectieprocedure.
7. Gaandeweg ontwikkelen van vaardigheden (§ 3.4.2)
- a. Bekijk de mogelijkheden om kansrijke (doelgroep)kandidaten die vanwege een deficiëntie op het gebied van kennis, kunde of (levens)ervaring nog niet in aanmerking komen voor een opleidingsplaats aan de politie te binden. Bijvoorbeeld door deze voor een bepaalde periode werk aan te bieden alsmede de mogelijkheid zich te ontwikkelen (maatwerk).
8. Strategieën gericht op de beoordelaar (§ 3.5)
- a. Bezie (bij twijfel) of mbo-docenten en praktijkbegeleiders kunnen worden ingezet als referent bij de selectieprocedure.

9. Strategieën gericht op het selectie-instrumentarium (§ 3.6)
  - a. Check of het wervings- en selectie-instrumentarium aanpassing behoeft aan de nieuwe beroepsprofielen.
  - b. Pas (zo nodig) het construct van de tests aan en houd rekening met inzichten over de toegankelijkheid en validiteit van tests ter bevordering van een inclusief selectiebeleid.
10. Monitoren studenten tijdens de opleiding (§ 4.2)
  - a. Koppel kenmerken van studenten (waaronder hun toegangsroute) met prestaties tijdens de opleiding.
  - b. Breng uitvalpercentages en –reden tijdens de opleiding in kaart en analyseer deze.

Een belangrijke *overall* conclusie is dat ontwikkelingen in het denken over werving en selectie niet aan de Politie zijn voorbijgegaan. Het (laten) doen van onderzoek, het ontwikkelen van nieuw beleid door de Directie HRM en niet in de laatste plaats de initiatieven en projecten in eenheden van het korps, laten zien dat de Politie veel kennis in huis heeft om beleid te maken en uit te voeren dat op ‘nieuwe’ inzichten is gestoeld. Verbeteringen lijken vooral te kunnen worden behaald waar het gaat om het tegengaan van versnippering van initiatieven en programma’s en het versterken van samenhang en samenwerking, zowel binnen als met partijen buiten de Politie.

Er is gewezen op de ervaren spanning tussen decentrale en centrale niveaus binnen de Nationale Politie: enerzijds zijn er de wensen en behoeften van eenheden – met name de G4 – als het gaat om de instroom van kandidaten met een migratieachtergrond, en anderzijds is er het gestandaardiseerde selectieproces bij de afdeling IDU van de Dienst HRM. De verantwoordelijkheid en (na)druk liggen centraal op het ‘doorvoeren’ van grote aantallen – duizenden – kandidaten op jaarbasis. In feite gaat het hier om een botsing tussen inzichten vanuit het klassiek en het sociaal perspectief op selectie. Beide perspectieven zijn van belang voor een wervings- en selectiebeleid dat zowel rekening moet houden met grote aantallen sollicitanten als met een meer kleinschalig gerichte werving van doelgroepkandidaten. Het is dan ook essentieel dat samenwerking met en afstemming tussen de eenheden en de afdeling IDU wordt geoptimaliseerd en blijvend aandacht krijgt.

Het tegengaan van versnippering, en verbetering van samenwerking en afstemming geldt niet alleen voor het interne politiebureau. Het verdient evenzeer hernieuwde aandacht in de relatie tussen mbo-instellingen die een aandeel hebben in de toestroom van kandidaten met een gediversifieerde achtergrond voor een politieopleiding.

Gezien de huidige initiatieven en activiteiten kan worden geconcludeerd dat er sprake is van positieve vooruitzichten. Er zijn voldoende aanwijzingen dat de weg naar verdergaande integratie van inzichten en samenwerking is ingeslagen. En hiermee toont de Politie zich op dit terrein als een ‘lerende organisatie’. Op centraal niveau blijkt dit bijvoorbeeld uit de projecten ‘Blauw talent’ en het programma ‘Selectie Voorbereiding Politie’ waarmee de afdeling IDU (doelgroep)kandidaten ondersteunt en voorbereidt op selectie. Ook de samenwerking met (enkele) mbo-instellingen als het gaat om de voorbereiding van HTV-P kandidaten op de selectieprocedure is in dit opzicht positief.

Ook op decentraal niveau worden er stappen gezet. In de visie van de eenheid Den Haag blijkt uitdrukkelijk de wens tot een intensieve samenwerking met de afdeling IDU, waarbij op basis van door IDU aangeleverde gegevens met betrekking tot instroomopgave en realisatiecijfers gezamenlijk wervingsacties worden bedacht en uitgevoerd. Gezamenlijk wordt ernaar gestreefd om niet alleen de werving te verbeteren, in het bijzonder van doelgroepkandidaten, maar ook de selectie te optimaliseren door het uitvalpercentage omlaag te brengen.

Intensieve blijvende samenwerking en coördinatie van werkzaamheden, zo is de overtuiging van de eenheid Den Haag, is essentieel om tot een effectiever wervings- en selectiebeleid te komen waarbij zowel verborgen talent lokaal wordt opgespoord, maar ook met succes naar een opleidingsplaats wordt begeleid. Het is wel zaak dat deze acties niet alleen beperkt blijven tot de eenheden waar de afspiegeling van de samenleving tot deze acties ‘noopt’, maar dat uitrol ook plaatsvindt naar andere eenheden. Een lokale aanpak als het gaat om werving en begeleiding, lijkt immers een sleutel tot succes.

## 4.2 Monitoren studenten tijdens de politieopleiding

Naar verwachting zal de combinatie van acties zoals hiervoor beschreven bijdragen aan een meer diverse instroom. Niet alleen ten aanzien van sociale en etnisch-culturele achtergrond, maar mogelijk ook op het gebied van levenservaring en vooropleiding. Kandidaten worden via verschillende routes tot de politieopleiding toegelaten: met meer of minder persoonlijke begeleiding, op basis van de toelatingstoets, na een hertest, mogelijk na een werkperiode waarin vaardigheden verder zijn ontwikkeld. Wat betreft die politieopleiding: de vernieuwde basisopleiding die in 2021 is gestart gaat uit van een nominale studieduur van twee jaar, waar dat voorheen drie jaar was. De Politieacademie zegt te verwachten dat studenten inderdaad in twee jaar hun opleiding met succes kunnen afronden, omdat de ervaring leert dat 60 à 70% van de instromers al eerder een opleiding op niveau-4 heeft afgerond.

Toch lijkt het verstandig om het ‘gaan en staan’ van studenten (met een alternatieve route) tijdens de politieopleiding nauwlettend te volgen: behalen studenten het politiediploma binnen de gestelde opleidingsduur? Welke studenten met welke kenmerken hebben meer tijd nodig om de opleiding af te ronden en wat zijn hiervan de redenen? Hoe is het gesteld met het uitvalspercentage, en wie betreft dat? Analyse van deze aspecten biedt zicht op de mate van succes van instromers ‘van diverse pluimage’ en dat kan aanknopingspunten opleveren voor eventuele aanpassingen van wervings- en selectieacties.

\* \* \*

# Bronnen

- A+O fonds Gemeenten, Provincies en Waterschappen. (2010). *Lessen over diversiteitsbeleid*. Den Haag.
- Berg, P. v., Eradus, A., Nijhof, W., Palte, J., & Seubert, C. (2020). *Evaluatie HTV-P doorstroomprogramma*. Politie.
- Bode, J. (2020 nr. 36). Werving & selectie op de schop. *Defensiekrant*.
- Bot, W., & Koot, E. (2020). *Arbeidsmarktonderzoek Veiligheidssector*. Motivaction.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021). *Statline Jeugdmonitor, Arbeidsdeelname jongeren 15 tot 25 jaar*.
- CPB/SCP. (2020). *Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt*. Den Haag.
- De Winter, S., Klooster, E., & Day, M. (2018). *Kiezen voor politie, een onderzoek onder mbo-studenten met een migratieachtergrond in het veiligheidsdomein*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Derous, E. (2018). *Selectie voor Diversiteit, naar een inclusieve aanpak*. Opgehaald van <https://biblio.ugent.be/publication/8549126/file/8549143.pdf>
- Derous, E., & De Witte, K. (2010). Looking at selection from a social process perspective: Towards a social process model on personnel selection. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 319-342.
- Dijk, A. v., & Hoogewoning, F. (2015). *De Nederlandse politie als inclusieve institutie*. Amsterdam: Strategische verkenning, Agora Politie & Veiligheid.
- Gemeentepolitie Den Haag. (1977). *Korpsblad politie Den Haag*, p. nr. 17 pag. 447/450.
- Henkens, K., Remery, C., & Schippers, J. (2005, volume 26, nr. 5). Recruitment personnel in a tight labour market; an analysis of employers'behaviour. *International Journal of Manpower*, 421-433.
- Intelligence Group;. (sd). Opgehaald van <https://intelligence-group.nl/nl/nieuws/albert-heijn-en-jumbo-supermarkten-aan-kop-als-meest-favoriete-werkgevers-onder-scholieren-en-studenten-in-2020>
- Intermediair. (2020). *Intermediair favoriete werkgever awards 2020*. Opgehaald van Intermediair werk en carrière: <https://www.intermediair.nl/werk-en-carriere/op-de-werkvloer/de-favoriete-werkgever-van-2020?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F>
- Janssen, J. (2012, jrg. 38, nr. 5). Gekleurde ideeën . *Justitiele Verkenningen*, 94-103.
- Jong, de, P. (2017). *De 'verkazing' van het MBO Veiligheidsonderwijs*. Politie Haaglanden.
- Jonker, E. (2013). *'Heek, Frederik van (1907-1987), in Biografisch Woordenboek van Nederland'*. Opgehaald van URL:<http://resources.huygens.knaw.nl/bwn1880-2000/lemmata/bwn4/hoek> [12-11-2013]
- Krieger, M. (2020). *Evaluatie pilot Initiele instroom, Eenheid Amsterdam*. Politie.
- Ministerie van Defensie. (2018). *Brief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer betreffende Diversiteit & Inclusiviteit,BS20180007963*.
- Ministerie van Defensie, Koninklijke Landmacht. (2020, februari). *Bijzonder Begeleidingstraject Jongeren Koninklijke Landmacht*.
- Ministerie van Defensie, Landstrijdkrachten. (2018). *Dispensatie vooropleidingseisen voor traject 'Jongeren met Jeugdzonden'*.
- Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2 april 2020 kenmerk 2876857). *Beleidsreactie Winteradvies 2019 Politieonderwijsraad*.
- Ministerie van OCW. (2020, maart 4). *Aanpak voortijdig schoolverlaten*.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2014, december 19). *Beschikking subsidieverlening cofinanciering sectorplannen*.
- Minkjan, B., & Neijman, I. (2008, augustus). *De organisatie van stages voor leerlingen in de doorlopende leerlijn veiligheid*. Bureau Loopbaanontwikkeling & Mobiliteit Politie Haaglanden.
- Molenaar, S. (2020). *Alles wat de toekomst brengt, maak er politiewerk van!* Politie.
- Motivaction. (2016). *Jonge Nederlanders over werken bij de politie*. Motivaction.
- Nederlands Jeugdinstituut. (2021, februari 17). *Nederlands Jeugdinstituut*. Opgehaald van Cijfers over jeugd en opvoeding: jeugdwerkloosheid: <https://www.nji.nl/nl/Databank/Cijfers-over-Jeugd-en-Opvoeding/Cijfers-per-onderwerp/Jeugdwerkloosheid>
- Nederlandse Politiebond. (2020, februari 28). *De vergeten toelatingstest*.
- Nederlandse Politiebond. (2020, november 24). *Extra kwalificatiekansen voor basispolitieopleiding*.
- Nederlandse Politiebond. (2021, maart 22). *Extra kwalificatiekansen voor politieopleiding (update)*. Opgehaald van <https://www.politiebond.nl/actueel/nieuws-and-blog/extra-kwalificatiekansen-voor-politieopleiding-update/>
- Onderwijs in cijfers*. (2021, februari 12). Opgehaald van Vsv in de gemeenten: <https://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/onderwijs-algemeen/leerlingen-en-studenten/prestaties-voortijdig-schoolverlaten/vsv-in-de-gemeenten>

- Paroczay, B., & French-Vitet, J. (2012, April 3). *Package and Selling the Candidate Experience*. Opgehaald van <https://www.ere.net/packaging-and-selling-the-candidate-experience/>
- Pattyn, J. (2016). *Psychodiagnostiek I*.
- Politie, Dienst HRM. (2017, december 4). *Handelingskader Vacatures & Diversiteit*.
- Politie, Directie HRM. (2017). *Arbeidsmarkt en politie*.
- Politie, Directie HRM. (2018). *Projectverantwoording SAOP 2017-2018 project Blauw Talent*.
- Politie, Directie HRM. (2018, juli 11). *Betrek wijkagent bij werving*.
- Politie, Directie HRM. (2019, augustus 28). *Selectie Initieel*.
- Politie, Directie HRM. (2020, april 3). *Selectie Voorbereiding Politie Factsheet: nieuwe vorm*.
- Politie, Directie HRM. (2020, Oktober 7). *Scholieren en studenten willen bijbaan bij de politie*.
- Politie, Intranet. (2020, oktober 7). *Scholieren en studenten willen bijbaan bij politie*.
- Politie, Intranet. (2021, maart 24). *Blog: Patatje oorlog?*
- Politie, Onderzoekscloster IDU. (2020, maart 5). *Tweede Onderzoek Effecten Selectie Voorbereiding Politie*.
- Politie, Projectgroep Selectie Voorbereiding. (2020, maart 13). *Candidate experience Selectie Voorbereiding Politie*.
- Politieacademie. (2019). *Jaarverslag Politieacademie 2019*.
- Politieonderwijsraad. (2018a). *Naar een toekomstbestendige politie*. Den Haag: Politieonderwijsraad.
- Politieonderwijsraad. (2018b). *Samenwerking met het regulier onderwijs: een handreiking*. Den Haag.
- Politieonderwijsraad. (2019, november 21). *Gespreksnotitie 'verborgen blauw talent'*.
- Politieonderwijsraad. (2020, mei 15). *Verborgen blauw talent: plan van aanpak*.
- Politieonderwijsraad. (2021, maart 5). *Verslag vergadering Politieonderwijsraad d.d. 5 maart 2021*.
- Regeling Aanstellingseisen Politie 2002. (2020, december 29).
- Ryan, M., Ahmed Ali, A., Hauer, T., & French-Vitet, J. (2017, volume 3). *Timeless is Key to the Candidate Experience. Personnel Assessment and Decisions*, 38-50.
- Schleicher, D. J. (2010 95/4). *If at first you don't succeed, try, try again: Understanding race, age, and gender differences in retesting score improvement. Journal of Applied Psychology*, 603-617.
- Slort, P. (2018 nr. 3). *Stap voor stap naar meer diversiteit. Tijdschrift voor de Politie*, 6-11.
- Stichting van de Arbeid. (2018). *Divers werven en selecteren*.
- Tweede Kamer. (2020). *Kamervragen aan de minister van JenV over het bericht 'Toegang tot politieopleiding te krap afgesteld' (Kamervragen 2019-2020 / 2020Z04625)*.
- Tweede Kamer. (2021). *Kamervragen aan de Minister van JenV over de onderhandelingen over de politiecao (kenmerk 3237084 / 19 maart)*.
- Utermark, A., de Vos, M., Mensink, L., & Visch, W. (2020). *Notitie landelijk stagebureau Politie Nederland*. Politie.
- Veth, K., Korzilius, L., & Van der Heijden, B. (2019). *Understanding the Contribution of HRM Bundles for Employee Outcomes Across the Life-Span. Frontiers in Psychology*, 1-15.
- Vuyk, K. (2018). *Oude en nieuwe ongelijkheid*. Utrecht: Klement.
- Witteveen, Z., & Woerds, S. t. (2013). *Boeiuh of verbinden*. Amsterdam: Dienst Regionale Informatie Politie-eenheid Amsterdam.

## Illustraties

Omslagfoto: Frank Hoogewoning

## Bijlage I. Matrix aanbevelingen

Betrokkenen	Bereiken	Begeleiden	Beoordelen
<b><u>Verborgten (potentieel) talent</u></b>			
<b>Werkloze jongeren</b>	<p>Aanbeveling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actiever inzetten van wijkagent, collega's met taakaccent Jeugd en collega's met een migratieachtergrond</li> <li>• Deze koppelen aan (diversiteits)recruiter</li> <li>• Intensiveren contacten met gemeenten</li> <li>• Inschakelen studenten PA in het kader van opdracht (jeugdproblematiek)</li> <li>• Voorlichting bij wijkvoorzieningen</li> <li>• Inventariseer netwerken (van migrantengroepen)</li> </ul>	Zijn nog niet in beeld bij politie / PA: nog geen sprake van begeleiding	Zijn nog niet in beeld bij politie / PA: nog geen sprake van beoordeling
<b>Vroegtijdig schoolverlaters</b>	<p>Aanbeveling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actiever inzetten van wijkagent, collega's met taakaccent Jeugd en collega's met een migratieachtergrond</li> <li>• Inventariseer netwerken (van migrantengroepen)</li> <li>• Voorlichting bij wijkvoorzieningen</li> <li>• Inventariseren van - en participeren in - regionale en gemeentelijke projecten conform Kamerbrief OCW</li> </ul>	Zijn nog niet in beeld bij politie / PA: nog geen sprake van begeleiding	Zijn nog niet in beeld bij politie / PA: nog geen sprake van beoordeling

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacten intensiveren met medewerkers van het Regionaal Meld- en Coördinatiepunt (RMC)</li> <li>• In gesprek met mbo-Raad hoe regulier onderwijs actief kan bijdragen aan instroom jongeren met migratieachtergrond</li> <li>• Promoot actiever, in samenwerking met de gemeente en het RMC om kandidaten te 'ontdekken', de mogelijkheid van een toelatingstoets conform art. 6 van de Regeling Aanstellingseisen Politie 2002</li> </ul>		
<b>Zichtbaar (potentieel) talent</b>			
<b>Jongeren met (aankomende) startkwalificatie regulier onderwijs algemeen (Mogelijk in beeld voor politieopleiding)</b>	<p>Aanbeveling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokaal intensiveren van contacten met regulier onderwijs door recruiters (o.a. met specialisme diversiteit)</li> <li>• Organiseren kennismakingsdagen, stages</li> <li>• Breed in alle eenheden, op structurele basis</li> <li>• Inventariseer online wervingskanalen en netwerken van migrantengroepen</li> </ul>	<p>Aanbeveling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevorderen persoonlijk contact contactpersoon politie en studenten door begeleide stages</li> </ul>	Nog geen sprake van beoordeling
<b>Jongeren met (aankomende) startkwalificatie HTV-P</b>	<p>Aanbeveling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In gesprek hoe (de werving van) het ROC zich(beter) kan richten op jongeren met een niet-Westerse migratieachtergrond</li> </ul>	<p>Aanbeveling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbetering aanbod stages (oriënterende stages en keuzedeel)</li> <li>• Volgen van de persoonlijke ontwikkeling van studenten en adequaat voorbereiden op beroep politie (weerbaarheid, volwassenheid)</li> <li>• Verbetering afstemming en samenwerking deelnemende Mbo-instellingen en politie/PA over o.a. leermiddelen, curricula en examinering</li> <li>• Expliciteren onderlinge verwachtingen en doelstellingen. Ook op managementniveau</li> </ul>	<p>Aanbeveling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Docenten ROC en praktijkbegeleiders als referent inzetten bij selectie (voornamelijk in twijfelgevallen)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniforme en meer intensieve voorbereiding van studenten op sollicitatie en selectie PA</li> </ul>	
<b><u>Geworven (potentieel) talent</u></b>			
<b>Sollicitanten in selectieproces</b>	Zijn al in beeld bij politie / PA	<p>Aanbeveling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbereiden van (individuele) sollicitanten op de selectie d.m.v. voorlichten, oefenen, begeleiden: maatwerktrajecten. En daar structureel menskracht voor beschikbaar stellen</li> </ul>	<p>Aanbeveling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In eerste instantie afgewezen: inventariseren oorzaak, mogelijk herkansen/hertesten</li> <li>• Onderzoeken mogelijkheid later instromen</li> <li>• Tussenfase: gelegenheid bieden om gaandeweg vaardigheden te ontwikkelen</li> <li>• Definitief afgewezen: evalueren, feedback geven</li> </ul>

### 'Systemische' aanbevelingen

Onderwerp	Aanbeveling
<b>Regeling Aanstellingseisen politie 2002</b>	<p><b>Inventariseer of uitvoeringsaspecten op het gebied van selectie op gespannen voet staan met regelgeving?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezie de gestelde herkansingstermijnen op noodzaak (testvaliditeit) en pas deze indien mogelijk aan ten gunste van een efficiënt begeleidingstraject.</li> <li>• Bijlage 2, 3<sup>e</sup> lid van artikel 3 stelt dat voor kandidaten met de status doelgroepenkandidaat geen minimale norm geldt op het cognitieve capaciteitsonderzoek. Bezie de noodzaak van deze 'onthefing' als de kandidaat in de gelegenheid wordt gesteld om met behulp van intensieve begeleiding en herkansingsmogelijkheden (alsnog) aan de gestelde eisen te voldoen.</li> </ul>
<b>Geactualiseerde beroepsprofielen</b>	<p><b>Bezie de geactualiseerde beroepsprofielen op consequenties voor het wervings- en selectie instrumentarium</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiden de geactualiseerde beroepsprofielen tot aangepaste criteria voor selectie?</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als sprake is van aangepaste selectie-eisen, wat zijn de consequenties voor het samenstel van acties zoals beschreven?</li> <li>• Leiden de geactualiseerde beroepsprofielen tot een aanpassing van het (construct van) selectie-instrumentarium?</li> <li>• Als sprake is van een nieuw construct van (delen van) het selectie-instrumentarium, overweeg deze geheel opnieuw te ontwerpen mede met het oog op 'bias-vrije' (persoonlijheids)vragenlijsten en gespreksmethodieken.</li> </ul>
<b>Monitoren selectie-instrumentarium</b>	<p><b>Evalueer het huidige wervings- en selectie-instrumentarium</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbind voor zover nodig acties aan de analyse van de validiteit van tests waarvan de resultaten in de loop van 2021 beschikbaar zijn</li> <li>• Bekijk de doorlooptijd van de procedure op efficiëntie</li> </ul>
<b>Monitoren en evalueren tijdens de opleiding</b>	<p><b>Evalueer de kosten en baten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor voor zover mogelijk de (personele en financiële) inspanningen die worden ingezet om (doelgroep)kandidaten naar een basisopleidingsplaats te geleiden. Is sprake van een (dis)balans?</li> <li>• Monitor de voortgang en resultaten van studenten in relatie tot hun wervings- en selectiegeschiedenis. Welke studenten met welke kenmerken hebben meer tijd nodig om de opleiding af te ronden en wat zijn hiervan de redenen en consequenties? Vloeien hieruit aanpassingen in werving, begeleiding en beoordeling voort?</li> <li>• Breng uitvalpercentages en –reden tijdens de opleiding in kaart en analyseer deze.</li> </ul>

## Bijlage II. Selectie initieel

Selectie Initieel (Politie, Directie HRM, 2019)

Team Selectie beoordeelt de geschiktheid van de kandidaten voor de executieve functies. Die beoordeling, het zogenaamde geschiktheidsonderzoek, gebeurt volgens de richtlijnen die zijn vastgelegd in de Regeling Aanstellingseisen Politie 2002\*. Het geschiktheidsonderzoek beslaat twee aparte dagen en vindt plaats op de Politieacademie, locatie Apeldoorn of Amsterdam.

Als het intakegesprek met de recruiter positief verloopt, nodigt het Bureau Ondersteuning Selectie de kandidaat uit voor de eerste selectiedag: Deel A. Deel A bestaat uit de volgende onderdelen:

- Cognitieve capaciteitentest
- Taaltoets
- Fysiek-motorisch onderzoek (sporttest)

De kandidaat moet op elke test boven een bepaalde norm scoren. De uitslag volgt direct, op dezelfde dag. Als de kandidaat op één van de tests de norm niet heeft gehaald, eindigt voor hem of haar het selectieproces.

Als de kandidaat elke test gehaald heeft, wordt hij of zij ingepland voor de tweede selectiedag: het psychologisch onderzoek, oftewel Deel B. Deel B bestaat uit:

- Psychologisch interview, afgenomen door de selectiepsycholoog
- Diverse persoonlijkheidsvragenlijsten
- Rollenspel, afgenomen door een onafhankelijke assessor en een acteur

Op basis van deze onderdelen beoordeelt de psycholoog of de kandidaat de voor het politievak benodigde competenties in huis heeft. Binnen vijf werkdagen ontvangt de kandidaat een eindrapport met alle resultaten en de beslissing van de psycholoog: 'door' of 'niet door'. Het eindoordeel van de psycholoog is bindend.

Als de kandidaat beide selectiedagen succesvol heeft doorlopen, dan wordt zijn of haar dossier overgedragen aan het VIK.

Als de kandidaat onvoldoende heeft gescoord op Deel A of Deel B, dan wordt de procedure met hem/haar beëindigd. De kandidaat mag desgewenst na zes maanden (Deel A) of één jaar (Deel B) weer solliciteren.