

# Onafhankelijk onderzoek LECD

Opdrachtgever : College van Bestuur en Raad van Toezicht Politieacademie  
Opdrachtnemer : Mr. M.J.H. Marijnen

**Aan het College van Bestuur  
en de Raad van Toezicht  
van de Politieacademie**

Voor u ligt het rapport van een onderzoek dat ik, in Uw opdracht, heb ingesteld naar de afwikkeling van de meldingen die in de loop van het vorig jaar zijn gedaan bij de Centrale Vertrouwenspersoon van de Politieacademie over de stijl van leidinggeven van de directeur van het LECD, en naar de huidige situatie bij het LECD.

Bij mijn onderzoek heb ik ruimhartig medewerking ondervonden van alle betrokkenen, zowel in de gesprekken als middels de mij ter beschikking gestelde documentatie.

In het bijzonder wil ik U danken voor het ter beschikking stellen van uw medewerker Pieter Beljon. Hij heeft mij op een buitengewoon professionele en plezierige wijze ondersteund.

Dat maakt dat ik met plezier terugkijk op deze opdracht.

Graag spreek ik de wens uit dat dit rapport recht doet aan alle betrokkenen en een bijdrage mag leveren aan een gezonde werksfeer bij het LECD.

Ik dank U voor het in mij gestelde vertrouwen.

**Roosendaal, 1 maart 2012**

**Mr. M.J.H. Marijnen**

## ***Inleiding***

Dit rapport is als volgt opgebouwd;

Ik begin in het eerste hoofdstuk met een schets van de situatie waarin de opdracht diende te worden uitgevoerd en met de omschrijving van de opdracht.

In hoofdstuk 2 stel ik de eerste onderzoeksvraag centraal, namelijk of er sprake was van een ordentelijk onderzoek na de eerste meldingen bij de vertrouwenspersoon.

Vervolgens heb ik de vraag proberen te beantwoorden of er na medio juli 2012 sprake was van een gezonde werksfeer bij het LECD, waarna ik bekijk of de genomen maatregelen afdoende blijken te zijn.

Als laatste geef ik in dit hoofdstuk een oordeel over de huidige werksfeer, anno 2012, bij het LECD.

In het laatste hoofdstuk treft u mijn adviezen aan.

# Inhoudsopgave

Voorwoord

Inleiding

Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>De opdracht.....</b>	<b>6</b>
1.1.	Het LECD.....	6
1.2	Klachtenregeling.....	7
1.3.	Meldingen.....	8
1.4.	Onafhankelijk onderzoek.....	8
1.5	Aard en reikwijdte van de verrichte werkzaamheden.....	9
1.5.1.	Het onderzoek, de 4 vragen.....	9
1.6	Rapportage.....	10
<b>2.</b>	<b>Het onderzoek.....</b>	<b>11</b>
2.1	Was er sprake van een ordentelijk onderzoek .....	11
2.1.1	Chronologisch overzicht.....	11
2.1.2	Observatie.....	12
2.1.3	Vervolgtraject.....	13
	Conclusie bij 2.1 .....	14
2.2	Was er sprake van een genormaliseerde werksfeer bij het LECD...	15
	Conclusie bij 2.2 .....	16
2.2.1	Personeelsmutaties LECD .....	17
2.3.	Waren de getroffen maatregelen als afdoende zijn te beschouwen...	18
2.3.1	Observatie.....	18
	Conclusie bij 2.3 .....	19
2.4.	Is er op dit moment sprake van een goede werksfeer bij het LECD .....	20
	Conclusie bij 2.4 .....	20
<b>3.</b>	<b>Advies.....</b>	<b>21</b>

## ***Bijlage***

Normenkader onafhankelijk Onderzoek LECD	22
Lijst met geïnterviewde personen	29
Beknopte samenvatting MTO	30

## **1. De opdracht**

Het College van bestuur en de Raad van Toezicht van de Politieacademie hebben mij opdracht verstrekt om een onafhankelijk onderzoek uit te voeren. Het object van onderzoek betreft de stand van zaken rond het Landelijk Expertise Centrum Diversiteit (LECD).

### **1.1 Het LECD**

Volgens de toelichting bij het Besluit LECD, gepubliceerd in de Staatscourant onder nummer 4457 d.d. 24 maart 2010 is het LECD een expertisecentrum op het gebied van discriminatie, diversiteit en multicultureel vakmanschap ten behoeve van de regiokorpsen, het Korps Landelijke Politie Dienst, de voorziening tot samenwerking Politie Nederland en de Politieacademie. In 2009 is in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een evaluatie uitgevoerd naar het functioneren van het Landelijk Expertisecentrum Diversiteit van de politie (LECD) in relatie tot haar taakstelling en de behaalde resultaten. Op basis van deze evaluatie is besloten het LECD te continueren tot 1 januari 2015. Het Kwaliteitsbureau Politie, dat de evaluatie heeft uitgevoerd, adviseerde om in het instellingsbesluit verantwoordelijkheden voor gezag en beheer van het LECD helder te regelen.

Als organisatieonderdeel van de Politieacademie valt het LECD onder de bestuurlijke en beheersmatige verantwoordelijkheid van de Politieacademie. Gezien de betrokkenheid, rol en verantwoordelijkheid van de portefeuillehouder diversiteit en discriminatie vanuit de Raad van Korpschefs, hebben de Politieacademie en de portefeuillehouder diversiteit en discriminatie in overleg met het LECD gekozen voor een mandaatconstructie. Hierbij verleent het College van Bestuur van de Politieacademie mandaat aan de portefeuillehouder diversiteit om de beleidsmatige stukken van het LECD vast te stellen, zoals het meerjarige beleidsplan, het jaarplan en jaarverslag van het LECD.

Vervolgens wordt door tussenkomst van de Portefeuillehouder Diversiteit het meerjarige beleidsplan, het jaarplan en jaarverslag ter informatie aangeboden aan de Raad van Korpschefs en het Korpsbeheerdersberaad. Bekostiging van het LECD vindt plaats via een bijdrage aan de Politieacademie door BZK, waarvan 50% wordt afgeroomd van de korpsen. Rekening en verantwoording over dit budget legt de Politieacademie af aan de minister door het op herkenbare wijze opnemen van de LECD begroting en het LECD jaarverslag in de reguliere rekening en verantwoording van de Politieacademie.

De minister van BZK start eind 2013 met een evaluatie van het LECD. De uitkomsten zijn begin 2014 beschikbaar. Op basis van de uitkomsten wordt beslist over de overheveling van de dan nog noodzakelijke taken naar reguliere instellingen. Het LECD is fysiek ondergebracht bij de Politieacademie, locatie Apeldoorn, er werken ongeveer 15 mensen.

Bij problemen van personele aard binnen de bezetting van het LECD is het aan de Politieacademie op te treden. Volgens artikel 5 van het Besluit LECD staat het LECD staat onder leiding van een directeur die benoemd geschorst en ontslagen wordt door het college van bestuur van de Politieacademie na advies van de Politiediversiteitsraad, zoals bedoeld in artikel 6 en 7 van genoemd besluit. Verder dient de directeur van het LECD gevraagd en ongevraagd te rapporteren over de werkzaamheden van het LECD aan het college van bestuur van de Politieacademie.

## **1.2 Klachtenregeling**

Binnen de Politieacademie is er beleid vormgegeven langs de lijnen van de Kadernota Omgangsvormen en Sociale Veiligheid zoals die in februari 2009 is vastgesteld. Er is een klachtencommissie (on)gewenste omgangsvormen en er zijn vertrouwenspersonen. Als een medewerker op het werk te maken krijgt met ongewenste omgangsvormen zijn er meerdere mogelijkheden om er iets aan te doen. Voor een gesprek over ongewenst gedrag kan men terecht bij een vertrouwenspersoon.

Op elke locatie van de politieacademie zijn één of meerdere vertrouwenspersonen aangesteld. Zij kunnen bijvoorbeeld helpen om mediation / bemiddeling in te schakelen. Ze kunnen de medewerker ook bijstaan als hij/zij besluit een formele klacht in te dienen. Er is gezien de geringe omvang van het onderdeel LECD geen aparte vertrouwenspersoon benoemd, medewerkers kunnen terecht bij een vertrouwenspersoon binnen de concernlocatie of bij de Centrale Vertrouwenspersoon van de Politieacademie.

De klachtencommissie (on-)gewenste omgangsvormen van de Politieacademie, het Korps landelijke politiediensten en VtsPN behandelen klachten over: discriminatie, pesten en treiteren, ongepaste humor, seksuele intimidatie en andere vormen van gedrag die kunnen leiden tot een onveilig werkklimaat.

### **1.3. Meldingen**

Medio maart 2011 zijn er diverse meldingen over ongewenst gedrag binnen gekomen bij de Centrale Vertrouwens Persoon van de Politieacademie, die vervolgens het College van Bestuur van de Politieacademie op de hoogte heeft gesteld van deze meldingen. Het beleid is er op gericht de melding af te handelen op een leidinggevend niveau zo dicht mogelijk bij de medewerker, kan het zijn het naastliggend leidinggevend niveau. In het geval deze leidinggevende het onderwerp van de melding is, wordt er een niveau opgeschaald, en zo verder.

In principe staat het medewerkers vrij na een melding (ook) een formele klacht in te dienen bij de klachtencommissie (on)gewenste omgangsvormen Politie.

In het geval van de onderhavige meldingen vanuit het LECD is er door de vertrouwenspersoon, de melders en het College van Bestuur voor gekozen eerst een intern onderzoek te laten plaatsvinden. De weg tot een formele klacht werd voor iedere medewerker vrijgelaten.

Dat interne onderzoek, dat medio juli 2011 werd afgerond, heeft geleid tot een aantal maatregelen en na te komen afspraken binnen het LECD, die de rust weer zouden moeten terugbrengen. Één medewerker van het LECD is een procedure gestart bij de klachtencommissie (on)gewenste omgangsvormen, de andere medewerkers hebben het bij de melding bij de Centrale Vertrouwens Persoon gelaten. Overigens is de genoemde klacht inmiddels afgehandeld en is deze v.w.b. de (on)gewenste omgangsvormen ongegrond verklaard. Wel heeft de commissie een opmerking gemaakt t.a.v. de sociale veiligheid binnen het LECD.

### **1.4 Onafhankelijk onderzoek**

Eind 2011 is er in de media bericht over kennelijke misstanden bij het LECD. De minister van Veiligheid & Justitie is hierop vanuit de Tweede Kamer bevraagd. Vervolgens is in overleg met de Raad van Toezicht en het College van Bestuur van de Politieacademie besloten tot een onafhankelijk onderzoek ter zake.

Het onderzoek diende uit te monden in een kort en bondig rapport met een aantal constatering, conclusies en aanbevelingen. Conclusies, opdat het College van Bestuur en de Raad van Toezicht inzicht zouden verkrijgen of de situatie bij het LECD, na de genomen maatregelen thans werkbaar is. Aanbevelingen, om indien gewenst bij te kunnen (laten) sturen of te leren van eerdere leermomenten.



## **1.5 Aard en reikwijdte van de verrichte werkzaamheden**

De aard en reikwijdte van mijn onderzoeksopdracht is ondersteund door een normenkader, een meetlat, die als bijlage bij dit rapport is gevoegd. Het normenkader is ter goedkeuring afgestemd met de opdrachtgever, het College van Bestuur van de Politieacademie.

### **1.5.1 Het onderzoek richtte zich daarmee op een 4-tal vragen:**

1. Was er sprake van een ordentelijk onderzoek naar aanleiding van de meldingen bij de Centrale Vertrouwens Persoon Politieacademie?
2. Was er sprake van een genormaliseerde werksfeer bij het LECD na 15 juli 2011?
3. Waren de getroffen maatregelen als afdoende te beschouwen?
4. Is er op dit moment sprake van een goede werksfeer bij het LECD?

Ik ben tot mijn bevindingen gekomen door mij ter beschikking gestelde documenten die in het kader van het interne onderzoek binnen de Politieacademie waren geproduceerd te bestuderen, en door gesprekken met betrokkenen te voeren. In de bijlage treft u een lijst met geïnterviewde personen aan. Om mij een oordeel te kunnen vormen over de werksfeer op dit moment (medio februari 2012) binnen het LECD, heb ik er voor gekozen om een standaard Medewerkers Tevredenheids Onderzoek (MTO) te doen houden onder de huidige bezetting van het LECD.

Het college van bestuur van de Politieacademie heeft besloten het interne onderzoek, dat medio maart 2011 begon, te laten uitvoeren door een medewerker van de Politieacademie die niet aan een van de partijen (melders, college van bestuur, LECD) was gelieerd. In overleg met partijen is hiervoor de heer J. de Boer, consultant binnen de Politieacademie, benaderd.

De heer De Boer heeft gesprekken gevoerd, en vastgelegd, met alle betrokkenen, en heeft hieromtrent gerapporteerd en geadviseerd aan het college van bestuur. Er is door de heer De Boer géén formele eindrapportage opgesteld.

Belangrijk om te vermelden is dat het interne onderzoek dat hiervoor is omschreven door mij als onafhankelijk onderzoeker niet opnieuw is gedaan, met het oog op mijn opdracht (zie par.1.5.1) Er zijn geen gesprekken meer gevoerd met alle medewerkers van het LECD. Wel is, al dan niet op verzoek van betrokkenen, gesproken met een aantal (ex) medewerkers van het LECD.

Alle relevante documentatie die in het kader van het eerdere interne onderzoek binnen de Politieacademie is geproduceerd of die anderszins relevant werd geacht, is aan mij beschikbaar gesteld. Het betrof hier regelmatig persoonlijke en vertrouwelijke stukken, memo's, interne e-mails en/of gespreksnotities. De documentatie is ter waarborging van vertrouwelijkheid of ter voorkoming publicatie van persoonlijke en vertrouwelijke observaties en/of meningsuitingen daarom ook niet integraal aan de rapportage toegevoegd.

Belangrijk is tevens te melden dat er gezien de afgekaderde onderzoeksopdracht geen onderzoek is gedaan naar de effectiviteit van het diversiteitbeleid bij de Nederlandse politie en de rol van het LECD daarin.

### **1.6 Rapportage**

Het resultaat van het onderzoek heb ik neergelegd in dit rapport, met daarin mijn bevindingen, conclusies en aanbevelingen.

## **2. Het intern onderzoek**

### **2.1 Onderzoek naar de vraag of er sprake was van een ordentelijk onderzoek naar aanleiding van de meldingen bij de Centrale Vertrouwens Persoon Politieacademie.**

#### **2.1.1 Chronologisch overzicht:**

- *Nadat hij kennis genomen had van de meldingen bij de Centrale Vertrouwens Persoon spreekt de voorzitter van het college van bestuur van de Politieacademie op 17 maart 2011 met de directeur LECD.*
- *Kort daarop vindt een vervolggesprek plaats, waarbij de medewerker die het interne feitenonderzoek zal doen onder de betreffende melders aanwezig is.*
- *Enkele dagen later, op 23 maart, informeert de voorzitter van het college het personeel LECD over de situatie en de gekozen aanpak.*
- *De melders worden uitgenodigd vertrouwelijke, individuele gesprekken te voeren met de interne onderzoeker, melders gaan hier op in.*
- *De vertrouwelijke gesprekken worden gevoerd, waarna begin april 2011 geanonimiseerde verslagen van de gesprekken aan de voorzitter van het college van bestuur worden verstrekt.*
- *Daarop bespreekt de voorzitter van het college de uitkomsten in grote lijnen met de directeur LECD. Afsproken wordt om het personeel van het LECD mondeling over de stand van zaken te informeren.*
- *Daarop volgt een bijeenkomst met het personeel, waarin de voorzitter terugkoppeling geeft, en de directeur LECD aangeeft hoe zij een en ander ervaart en hoe zij zich opstelt.*
- *Na overleg met de directeur en de onderzoeker besluit de voorzitter van het college om de onderzoeker ook vertrouwelijke gesprekken te laten voeren met alle overige medewerkers van het LECD.*
- *Na overleg met de directeur en de onderzoeker besluit de voorzitter om mondeling terugkoppeling te geven aan het personeel van het LECD.*
- *In die bijeenkomst op 18 mei, maakt de voorzitter van het college van bestuur duidelijk dat hij de directeur handhaaft, met inachtneming van een aantal maatregelen om de bestaande situatie te verbeteren. Deze maatregelen worden in de vergadering door de voorzitter expliciet benoemd (zie bijgevoegd normenkader).*
- *De voorzitter roept de melders op om in gesprek te gaan met de directeur om een goed werkbare situatie te doen ontstaan. Op twee medewerkers na gaan de melders en de overige medewerkers, conform verzoek, in gesprek met de directeur.*
- *Uit de terugkoppeling tijdens een plenaire bijeenkomst van de medewerkers blijkt dat in bijna alle gevallen deze gesprekken positief verlopen. De voorzitter geeft nogmaals aan de directeur te handhaven, met inachtneming van een aantal te nemen maatregelen. Deze worden expliciet benoemd. We spreken dan 15 juli 2011.*

Vastgesteld is dat er in de periode maart – juli 2011 veel tijd en energie is gestoken in de aanpak van de situatie die binnen het LECD was ontstaan. De heer J. de Boer werd destijds door het college van bestuur van de Politieacademie belast met een feitenonderzoek naar aanleiding van de meldingen over het LECD. Zijn aanpak werd door betrokkenen gewaardeerd.

Het feitenonderzoek op zichzelf is zorgvuldig verlopen, waarbij er voldoende waarborgen waren voor veiligheid, zoals goed luisteren, zorgvuldig vastleggen en vertrouwelijkheid. Ik kom tot dit oordeel op grond van de bestudeerde documentatie, de overlegde gespreksverslagen en de gesprekken met betrokkenen, zowel klagers, beklagde als opdrachtgever.

### **2.1.2 Observatie**

Terugkijkend valt de context waarin het onderzoek van de heer De Boer moest plaatsvinden op. Het onderzoek werd geïnitieerd, nadat 6 medewerkers van het LECD en drie oud-medewerkers, zich bij de Centrale Vertrouwens Persoon van de Politieacademie hadden beklagd over het functioneren van de directeur LECD.

Mij is gebleken dat er ook vóór de onderzoeksperiode maart - juli 2011 bij de Vertrouwens Persoon Politieacademie in ieder geval twee maal melding is gedaan over de stijl van leidinggeven bij het LECD. Ik heb dit echter niet nader feitelijk onderzocht. Dit omdat het niet binnen de onderzoeksopdracht viel, en naar mijn overtuiging ook niet meer en andere informatie naar boven zou brengen om mij een oordeel te kunnen vormen binnen de onderzoeksopdracht.

Het college van bestuur van de Politieacademie heeft, ondanks het relatief grote aantal meldingen ten opzichte van het aantal medewerkers bij het LECD (6:14) en de aard van de meldingen bij de Centrale Vertrouwens Persoon, van meet af aan het vertrouwen in de directeur van het LECD uitgesproken.

Dit is opmerkelijk omdat een zo groot aantal meldingen op zichzelf al reden zou kunnen zijn maatregelen ten opzichte van de leiding van het onderdeel te treffen. Op zijn minst zou het aanleiding moeten zijn de directeur een aantal heel kritische vragen te stellen, en hiervan blijkt te geven in de richting van melders c.q. medewerkers.

Volgens mijn informatie speelden er op dat moment meer problemen met leidinggevendenden binnen de Politieacademie. Dit zou mede een rol hebben gespeeld in de afwegingen te komen tot het uitspreken van het vertrouwen in de directeur van het LECD door het college, op dat moment. Men wilde kennelijk zo veel mogelijk de rust bewaren. De terughoudendheid bij het nemen van meer vergaande maatregelen ten opzichte van de directeur zou ook ingegeven kunnen zijn door het inhoudelijk (op het niveau van beleidsrealisatie) goed functioneren van het LECD, in combinatie met onvoldoende uitgesproken helderheid over taken en verantwoordelijkheden in de rollen voor respectievelijk de politie-diversiteitsraad, de

portefeuillehouder diversiteit in de Raad van Korpschefs en de voorzitter van het college van bestuur van de Politieacademie, zoals die beschreven staan in het instellingsbesluit LECD. Maar dat neemt de verwondering over de gekozen aanpak, het op voorhand uitspreken van het vertrouwen in de directeur LECD, niet weg.

### **2.1.3 Vervolgtraject**

Nadat het interne feitenonderzoek van de heer De Boer meer inzicht had gegeven in de aard van de meldingen en de problematiek binnen het LECD (een sterk gevoel van onveiligheid), is er gekozen voor een traject waarbij iedere medewerker uitgenodigd werd een persoonlijk onderhoud met de directeur LECD te hebben.

In een plenaire bijeenkomst, eind mei, werd na een toelichting op de te volgen werkwijze, en het opnieuw uitspreken van vertrouwen in de directeur door de voorzitter van het college van bestuur, aan een ieder van de aanwezige LECD medewerkers gevraagd een individueel gesprek met de directeur aan te gaan en werd de vraag gesteld wie er wel of geen mediator bij het gesprek met de directeur wilde hebben.

Omdat zowel de directeur LECD als de voorzitter van het college van bestuur bij deze bijeenkomst aanwezig waren, droeg de vraag aan de individuele medewerkers om zich ter plaatse uit te spreken bepaald niet bij aan het creëren van een meer veilig gevoel binnen de werkomgeving van het LECD.

De inhoud van de meldingen bij de Centrale Vertrouwens Persoon was op dat moment bekend bij het college van bestuur. Deze informatie was uit de gespreksverslagen die door de heer de Boer in het kader van het interne onderzoek waren opgesteld naar voren gekomen. Het ging daarbij vooral om een groot gevoel van onveiligheid dat leefde onder in ieder geval bijna de helft van de medewerkers.

In die bijeenkomst werd opnieuw het vertrouwen in de directeur LECD uitgesproken én werden medewerkers gevraagd zich ter plaatse impliciet uit te spreken of men dat vertrouwen ook had. Door aan te geven het gesprek aan te willen gaan wordt immers vertrouwen uitgesproken dat het tot een oplossing kán komen. Met deze opstelling, in deze bijeenkomst, werden naar mijn mening de klachten van de melders onvoldoende serieus genomen en de melders onnodig gefrustreerd.

### **Conclusie bij 2.1**

Ik kom tot de conclusie dat het feitenonderzoek, dat werd ingesteld na de meldingen bij de Centrale Vertrouwens Persoon, ordentelijk was, maar dat zowel de start als de vervolgstappen van dat onderzoek die kwalificatie niet kunnen krijgen.

Er kunnen al vragen worden gesteld bij de start van het traject. Als er zó veel meldingen bij de Centrale Vertrouwens Persoon zijn gedaan, kan dat op zichzelf al een reden zijn stellig op te treden in de richting van de directeur.

De vervolgaanpak bevreemdt mij nog meer. Kennis genomen hebbende van de uitkomsten van het interne onderzoek, kan ik niet plaatsen dat men tot het oordeel is gekomen dat deze problematiek iets behelsde dat je “met elkaar” zou kunnen oplossen en op grond daarvan besloot tot gesprekken met de directeur dan wel mediation, en dat men in een plenaire bijeenkomst medewerkers vroeg daar mee in te stemmen. Ik ben van mening dat deze aanpak en werkwijze allerminst hebben bijgedragen aan de oplossing van de problemen bij het LECD op dat moment.

## **2.2 Onderzoek naar de vraag of er sprake was van een genormaliseerde werksfeer bij het LECD na 15 juli 2011**

Het noemen van de datum van de 15<sup>e</sup> juli komt voort uit een door mij vastgesteld markeringspunt in dit traject. Op die datum is er een gezamenlijke bijeenkomst geweest van de medewerkers van het LECD, samen met de voorzitter van het college van bestuur. De voorzitter van het college van bestuur en de directeur hebben hierbij teruggekoppeld uit de gevoerde gesprekken tussen medewerkers en de directeur LECD, en medegedeeld dat de gesprekken positief waren verlopen. De voorzitter heeft opnieuw zijn vertrouwen in de directeur uitgesproken en er werd een soort 'nieuwe start gemaakt'.

Het antwoord op de vraag of er vanaf deze datum sprake kan zijn van een gezonde werksfeer bij het LECD vloeit voort uit het gestelde in de vorige paragraaf: dat was naar mijn stellige overtuiging niet het geval. Mede door de gekozen aanpak en afhandeling rond de meldingen bij de Centrale Vertrouwens Persoon, zag een aantal medewerkers zich genoodzaakt 'met het masker op' het gesprek met de directeur LECD aan te gaan. Enkele medewerkers hebben aangegeven het gesprek niet aan te willen gaan, gezien het eerder gebeurde binnen het LECD dat leidde tot de meldingen bij de Centrale Vertrouwens Persoon. De inhoud van de gesprekken tussen de directeur LECD en de medewerkers werden niet vastgelegd noch vastgesteld. Overwegend betrof het 1:1 gesprekken tussen de directeur LECD en een medewerker. Het was aan de directeur LECD over de uitkomsten van de gesprekken te rapporteren aan het College van Bestuur van de Politieacademie.

In opdracht van de voorzitter van het college van bestuur heeft de onderzoeker de heer De Boer een telefonische verificatieronde gemaakt onder de medewerkers die wel een gesprek hadden gevoerd, over hun beleving van de gevoerde gesprekken en de uitkomsten.

De heer de Boer heeft zijn ervaringen teruggekoppeld aan de voorzitter van het college van bestuur en deze heeft vervolgens in de bijeenkomst van de 15<sup>e</sup> juli zijn mening gedeeld met de medewerkers van het LECD. In deze bijeenkomst werd opnieuw het vertrouwen in de directeur uitgesproken, en werden de te nemen maatregelen herhaald.

## **Conclusie bij 2.2**

Op basis van die gesprekken kon er ogenschijnlijk geconcludeerd worden dat er sprake was van een genormaliseerde situatie, maar dit was naar mijn overtuiging geenszins het geval. De frustraties rond het optreden van de directeur bleven, er was nog steeds sprake van een 'veenbrand'.

De uitzending van een item in Nieuwsuur over vermeende misstanden bij het LECD, die medio november 2011 plaatsvond, was naar mijn mening slechts een blijk van die voortdurende veenbrand. Ik heb geen oordeel over de inhoud van de uitzending en over de correctheid van de informatie in die Nieuwsuur-uitzending, omdat ik dit niet nader heb onderzocht. In de betrokken uitzending is veel gebruik gemaakt van anonieme bronnen. Ik heb in mijn onderzoek slechts gebruik gemaakt van informatie die herleidbaar was naar personen en die door betrokkenen, al dan niet in de vertrouwelijkheid, desgevraagd werd bevestigd. Een nader onderzoek ter verificatie van de juistheid van de berichtgeving in Nieuwsuur was daarom in het kader van mijn onderzoek niet nodig.

De betrokken uitzending heeft wel een katalyserend effect gehad op de huidige bezetting bij het LECD, in die zin dat het leidde tot de overheersende mening op de afdeling dat "het nu maar eens klaar moest zijn". De vraag blijft of daarmee de problemen blijvend zijn opgelost.



### **2.2.1. Personeelsmutaties LECD**

In een korte periode na deze gevoerde gesprekken in het kader van het interne onderzoek, ter afronding van een proces rond de meldingen bij de Centrale Vetrouwens Persoon, zijn er vier medewerkers vertrokken bij het LECD. Aangetekend moet worden dat bij het vertrek uiteenlopende motieven een rol speelden. In een enkel geval diende zich voor de betrokken medewerker een volgende carrièrekans aan, in een aantal andere gevallen werd gezien de ontstane situatie een oplossing of uitweg gevonden door uit te zien naar een andere werksituatie. Het vertrek kan wel geduid worden als een teken aan de wand.

Volledigheidshalve geef ik hier een kort overzicht van de mutaties in het personeelsbestand bij het LECD, op basis van de mij aangereikte gegevens.

Tussen medio 2005 en 2009 hebben er 21 mutaties in het personeelsbestand van het LECD plaatsgevonden, gemiddeld genomen bestond de bezetting van het LECD steeds uit zo'n 15 mensen. Van deze 21 mensen die binnenkwamen / vertrokken waren er 11 allochtoon. De redenen van vertrek waren zeer divers: van het niet verlengen van een uitzendcontract tot een zelf verkozen volgende carrièrestap, het terugkeren naar de praktijk van een politiekorps of het aanvaarden van het lidmaatschap van de Tweede Kamer.

Tussen oktober 2009 en mei 2011 zijn er vier mutaties geweest; Een allochtone medewerker heeft ondanks een aanbod verkozen zijn carrière elders binnen de politie voort te zetten, een medewerkster is vanwege een integriteitkwesitie gedwongen vertrokken, een medewerker is als wethouder benoemd en een medewerkster is elders binnen de Politieacademie benoemd.

In de periode mei 2011 tot heden zijn er volgens mijn informatie zes medewerkers vertrokken bij het LECD. De manager LECD is op eigen verzoek vertrokken en heeft elders binnen de politie een functie aanvaard. Een medewerker is met pensioen gegaan. Een medewerkster heeft een leerwerkplek elders binnen de Politieacademie aanvaard. Een medewerker is opgenomen in een kandidatenprogramma voor de Politie, een medewerkster is als administratief medewerker gedetacheerd, een medewerkster is in het kader van reïntegratie ingezet op een administratieve functie binnen de Politieacademie. Van deze medewerkers waren twee personen van allochtone afkomst volgens de definitie van de "wet samen".

Op dit moment werkt er binnen de formatie van het LECD (13 personen) geen medewerker die volgens die genoemde definitie is te bepalen als allochtoon. Uitspraken over het beleid terzake dienen door de verantwoordelijke voor dat beleid, de portefeuillehouder diversiteit in de Raad van Korpschefs en/of de beheersverantwoordelijke, de voorzitter van het college van bestuur van de Politieacademie, te worden gedaan.

### ***2.3 Onderzoek naar de vraag of de getroffen maatregelen als afdoende zijn te beschouwen***

Op basis van de gevoerde gesprekken, alsmede op basis van het onderzoek van de heer De Boer, heeft de voorzitter van het college van bestuur een aantal maatregelen geformuleerd die hij ten opzichte van het functioneren van de directeur LECD wenste te treffen. Hiervan is in de bijeenkomsten op 18 mei en 15 juli expliciet melding gemaakt. Dit lijstje is medio september 2011 overhandigd aan de directeur LECD, door de voorzitter van het college van bestuur. In het bijgevoegde normenkader treft u de geformuleerde “maatregelen” aan in de vorm van een vraagstelling.

#### ***2.3.1 Observatie***

Opmerkelijk is dat de directeur LECD heeft laten weten tot op de dag van vandaag over de set van maatregelen als hierboven bedoeld, als zodanig nog nooit gesproken te hebben, en zegt bij de afspraken op zichzelf nog de nodige kanttekeningen te hebben. Zowel de heer De Boer als de voorzitter van het college van bestuur hebben een andere beleving in deze, omdat die menen wel bij dergelijke gesprekken aanwezig te zijn geweest.

Ik ben van mening dat de getroffen maatregelen c.q. gemaakte afspraken sterk gericht zijn op de aanpak van randvoorwaarden, en bijvoorbeeld niet reppen over intensivering van de functioneringsgesprekken met de directeur LECD. Daar zou namelijk gezien de aard en de omvang van de meldingen bij de Centrale Vertrouwens Persoon, alsmede de inhoud van de met de heer De Boer gevoerde gesprekken wel aanleiding toe zijn.

Mij is gebleken dat er sinds 2008 géén formeel functioneringsgesprek met de (thans) directeur LECD is gehouden. Wel is er in 2011 frequent overlegd met de voorzitter van het college van bestuur over de dagelijkse gang van zaken op de afdeling.

Mijn analyse is dat de medewerkers van het LECD stuk voor stuk een zeer sterke motivatie hebben op het gebied van diversiteit, integriteit en multicultureel vakmanschap binnen de politie. Uit de verschillende rapportages en gespreksverslagen alsmede op grond van mijn persoonlijke indrukken maak ik op dat veel van de betrokkenen een bovenmatige antenne hebben voor bejegening. Ik stel ook vast dat nagenoeg alle (ex)medewerkers (inmiddels) ook ervaringsdeskundige zijn of waren met eerder genoemde fenomenen (“een rugzakje hebben”). Dit gegeven, gecombineerd met een directeur die, naar mijn mening, zo’n antenne niet bezit en over een beperkt gevoel voor zelfreflectie lijkt te beschikken, maakt de situatie blijvend risicovol.

### ***Conclusie bij 2.3***

In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat de door de voorzitter van het college van bestuur geformuleerde maatregelen, zoals gesteld in de memo, inmiddels zijn geëffectueerd. Daarbij is het aanstellen van een manager die verantwoordelijkheid draagt voor de dagelijkse aansturing en ondersteuning van het personeel bij het LECD verreweg de belangrijkste geweest. Zijn komst (per 1 november 2011) heeft de situatie aanmerkelijk verbeterd.

Naar mijn overtuiging had in de gesprekken tussen de voorzitter van het college van bestuur en de directeur LECD, veel scherper aandacht kunnen en moeten worden besteed aan bespreking van het functioneren van de directeur LECD, gezien de geschiedenis binnen dat organisatieonderdeel.

**2.4. Is er, gezien de resultaten van het MTO 2012 op dit moment, februari 2012, sprake van een goede werksfeer bij het LECD?**

Op mijn verzoek heeft de afdeling Auditing van de Politieacademie met behulp van een extern bureau een standaard Medewerkers Tevredenheids Onderzoek (MTO) uitgevoerd onder de huidige bezetting van het LECD (13 mensen). Dit is een geanonimiseerd onderzoek dat digitaal is afgenomen. Ik heb voorafgaand aan dit MTO in een persoonlijk onderhoud met de voltallige huidige bezetting van het LECD doel en functie van dit MTO geschetst. Desalniettemin is mij op grond van een aantal signalen gebleken dat er binnen de huidige bezetting nog niet ten volle vertrouwen is om de eigen mening of opstelling te ventileren.

Uiteraard is een “anoniem” en representatief onderzoek op een zo kleine populatie niet echt mogelijk, daarom zal ik ter waarborging van de veiligheid van respondenten, en ter bevestiging van het in mij gestelde vertrouwen door deze groep, volstaan met een veralgemeniseerde terugkoppeling van de resultaten van dit MTO. ( zie de bijlage )

In zijn algemeenheid kan gezegd worden dat uit het MTO blijkt dat de huidige tevredenheid van de medewerkers van het LECD hoog is in vergelijking met de drie referenties: de Politieacademie totaal, de Politie en HBO/WO.

**Conclusie bij 2.4**

Ondanks de positieve uitkomsten van dit MTO ben ik er echter van overtuigd dat een soortgelijke situatie van het opborrelen van meldingen over de stijl van leidinggeven binnen het LECD, als eerder in dit rapport beschreven, niet uit te sluiten moet worden geacht. Er zal voortdurende aandacht voor de situatie binnen het LECD moeten bestaan, en de diverse antennes voor signalen van die kant zullen buitengewoon serieus genomen moeten worden.

### **3. Advies**

1. Gezien vorenstaande adviseer ik het College van Bestuur voortdurende aandacht te blijven besteden aan de werksfeer binnen het LECD. Een van de manieren waarop dit gestalte kan krijgen is een intensivering van functioneringsgesprekken met de directeur van het LECD.

2. Naar mijn overtuiging, is de setting van het LECD een kwetsbare. Het betreft immers een kleine groep medewerkers met een specifieke focus op diversiteit en multicultureel vakmanschap en daarmee erg gevoelig voor bejegening. Ook de hybride aansturing van het expertisecentrum doet daar geen goed aan.

Ik adviseer daarom diversiteit als onderwerp en de uitvoering/ondersteuning van beleid terzake versneld onder te brengen bij de HRM discipline van de Nationale Politie.

## Onderzoek LECD Bijlage 1 - Normenkader

---

Onderzoek vóór 15 juli 2011 o.b.v. klachten	Bevindingen van de onderzoeker	Verwijzing naar documentatie	Conclusies
<i>Kan er gesproken worden van een zorgvuldig onderzoek o.b.v. de klachten die vóór 15 juli 2011 zijn geuit.</i>			
<i>Was er na 15 juli 2011 sprake van genormaliseerde werksfeer binnen het LECD.</i>			
<i>Zijn de maatregelen die rond 15 juli 2011 zijn genomen als afdoende te beschouwen gegeven de situatie bij het LECD op dat moment.</i>			

## Onderzoek LECD Bijlage 1 - Normenkader

Onderzoek gemaakte afspraken directeur LECD	Bevindingen gebaseerd op documenten en interviews	Verwijzing naar documentatie	Conclusies
<p>Is er een bekwame, stevige en mensgerichte manager aangesteld, die onder meer de verantwoordelijkheid draagt voor aansturing en ondersteuning van het personeel, evenals voor de ontwikkeling van (verdere) teamvorming/onderlinge samenwerking/wederzijdse ondersteuning binnen het LECD;</p>			
<p>Krijgt betrokkene van de directeur LECD voldoende ruimte binnen af te spreken globale kaders voor de zelfstandige invulling van deze rol;</p>			
<p>Ligt de focus van de directeur LECD op haar externe rol en de daarmee samenhangende strategische ontwikkeling van het LECD;</p>			

Onderzoek gemaakte afspraken directeur LECD	Bevindingen gebaseerd op documenten en interviews	Verwijzing naar documentatie	Conclusies
Treden manager en directeur, die samen de leiding vormen van het LECD, naar binnen en naar buiten eensgezind en eenduidig op.			
Wordt elke schijn vermeden dat er naast de formele directie ook sprake is van een informele directie;			
Is de betrokkenheid van het CvB bij het LECD versterkt door een systematische en frequente uitvoering van voortgangsgesprekken.			
<b>Afspraken over veranderingen in gedrag en organisatie</b>			
Is de rol van Inge als externe beleidsmedewerker genormaliseerd, zo ja, door welke maatregelen			



Onderzoek gemaakte afspraken directeur LECD	Bevindingen gebaseerd op documenten en interviews	Verwijzing naar documentatie	Conclusies
Functioneert het secretariaat zodanig dat de toegankelijkheid voor het personeel van de nieuwe manager en de directeur LECD wordt gewaarborgd;			
Is er voor gezorgd dat personele vraagstukken/dossiers tijdig en consistent worden afgehandeld;			
Is er sprake van een situatie dat alle medewerkers, met al hun diverse kwaliteiten en mogelijkheden, actief worden betrokken bij en ondersteund in hun bijdrage aan het LECD;			
Kan er gesteld worden dat elke schijn van belangenverstremeling of ondermijning van integriteit wordt vermeden bij beslissingen en keuzes namens het LECD;			

Onderzoek gemaakte afspraken directeur LECD	Bevindingen gebaseerd op documenten en interviews	Verwijzing naar documentatie	Conclusies
Ziet de directeur LECD toe op vertrouwelijke behandeling van strikt persoonlijke aangelegenheden, die zich niet lenen voor gezamenlijke bespreking in het team.			
<b>Voortgangsbewaking</b>			
Voert de portefeuillehouder uit het CvB maandelijks gesprekken met de directeur en de manager over de interne en externe ontwikkelingen bij het LECD;			
Krijgt in deze gesprekken de voortgang in het nakomen van bovengenoemde afspraken bijzondere aandacht.			
Is er na 6 tot 9 maanden (of wanneer dit past in de organisatiebrede cyclus) wordt er een Medewerker Tevredenheid Onderzoek uitgevoerd onder het personeel van het LECD.			

Onderzoek gemaakte afspraken directeur LECD	Bevindingen gebaseerd op documenten en interviews	Verwijzing naar documentatie	Conclusies
Zijn in dit MTO de aandachtspunten (zie hierboven) verwerkt.			
Zijn er op basis van het MTO aanvullende maatregelen nodig.			

Onderzoek LECD Bijlage 1 - Normenkader

Medewerkers Tevredenheids Onderzoek	Bevindingen gebaseerd op uitkomsten MTO	Verwijzing naar documentatie	Conclusies
<i>Is er op basis van de uitkomsten van het MTO op dit moment sprake van een goede werksfeer bij zowel leiding als medewerkers van het LECD</i>			
<i>Is er op basis van de uitkomsten van het MTO sprake van grond voor vruchtbare samenwerking tussen directeur, manager en personeel van het LECD</i>			
<i>Zijn er maatregelen die op korte termijn genomen moeten worden, als uitkomst uit het in januari 2012 gehouden MTO</i>			
<i>Leveren alle leden van het team LECD hun bijdrage aan het welslagen van de afdeling</i>			
<i>Wordt een ieder binnen het LECD met respect bejegend?</i>			

**Geïnterviewde personen:**

A.P.P.M van Baal, Voorzitter College van Bestuur Politieacademie

R. Janssens, manager LECD

J. de Boer, consultant Politieacademie

A. Nahamury-Oosting, directeur LECD

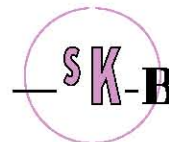
J. Meijering, Centrale Vertrouwens persoon Politieacademie

P. Kiestra, Hoofd Strategie & Beleid Politieacademie

P. Holterman, medewerkster Politieacademie

E. Broekhof, Programmasecretaris Kandidatenprogramma Politie

P.J. de Campos Neto, Groepschef Politie Flevoland



Referentie(s)	
Politieacademie totaal	1
Politie	2
HBO en WO	3

Vitaliteit	1	2	3
Energie tijdens het werk	+	+	++
Initiatief richting het werk	≈	≈	≈
Actief leren	≈	≈	≈
Plezier in het werk	≈	≈	≈
Betrokkenheid bij de organisatie	+	+	+
Herstel na het werk	+	≈	+
Afstand nemen	≈	≈	≈

Het werk - taakeisen	1	2	3
Werktempo en werkhoeveelheid	≈	≈	≈
Emotionele belasting	≈	++	≈
Organisatie van het werk	+	+	+

Het werk - hulpbronnen	1	2	3
Afwisseling in het werk	≈	≈	≈
Leermogelijkheden	++	++	+
Zelfstandigheid in het werk	+	++	+
Taakduidelijkheid	+	+	+
Feedback	++	++	+
Relatie met de directe leiding	++	++	++
Inspiratie door directe leiding	+	+	+
Communicatie	+	≈	≈
Inspraak	+	+	+
Relatie met collega's	++	++	++

De organisatie	1	2	3
Samenwerking afdelingen	+	≈	+
Helderheid van organisatiedoelen	++	+	+
Doelmatigheid	++	++	++
Kwaliteit	++	++	++

Arbeidsvoorwaarden	1	2	3
Welzijnsgerichtheid	++	++	++
Toekomstzekerheid	≈	≈	≈
Loopbaanontwikkeling	≈	≈	≈

+, ++ groep scoort beter dan de referentie (90 resp. 99% zeker)

≈ groep scoort vergelijkbaar met de referentie

blanco

-, -- idem, slechter

geen vergelijking met de referentie mogelijk