

**Afzender**

J.C. Knol
Korpschef

De Ombudsfunctionaris Politie

Rubricering

Openbaar

Datum 24 juni 2026
Ons kenmerk 2026-0039078
Uw kenmerk -

Behandeld door
Kopie aan -
Bijlage(n) -

Onderwerp Reactie op het jaarverslag van de Ombudsfunctionaris over 2025

Geachte heer Talsma,

Met de strategische agenda 2025-2030 'Stevig staan in deze tijd' heeft de politie een ambitieuze en richtinggevende koers uitgezet voor de komende jaren. Deze agenda schetst een politieorganisatie die zich bewust is van haar positie in een snel veranderende samenleving en haar legitimiteit ontleent aan professioneel, rechtsstatelijk en maatschappelijk verbonden handelen. Daarbij wordt nadrukkelijk onderkend dat de kwaliteit van het politiewerk onlosmakelijk verbonden is met de kwaliteit van de organisatie zelf en met de mate waarin politiemedewerkers worden ondersteund, gefaciliteerd en toegerust om het politievak op een professionele en verantwoorde wijze uit te oefenen.

Het jaarverslag van de Ombudsfunctionaris, 'Luwte organiseren', vormt in dat licht een waardevolle aanvulling op de strategische agenda. Waar de strategische agenda de beoogde ontwikkeling van de organisatie richting geeft, laat het jaarverslag zien hoe deze ontwikkeling in de praktijk wordt ervaren door politiemedewerkers. De signalen, meldingen en observaties die de Ombudsfunctionaris hierin bijeenbrengt, bieden niet alleen inzicht in individuele casuïstiek, maar schetsen tevens een breder beeld van organisatorische vraagstukken die van invloed zijn op het functioneren van de politie als geheel.

Een terugkerende lijn in het jaarverslag betreft de spanning tussen omvangrijke veranderopgaven waarvoor de politie zich gesteld ziet en de draagkracht van de organisatie om deze opgaven gelijktijdig te realiseren. De Ombudsfunctionaris constateert dat organisatorische veranderingen, initiatieven en herinrichtingen elkaar in hoog tempo opvolgen, terwijl tegelijkertijd sprake is van toenemende werkdruk, financiële druk en een verwachte uitstroom van personeel. De oproep om meer 'luwte' te organiseren raakt daarmee aan een fundamentele voorwaarde voor duurzame ontwikkeling: niet alleen de vraag wat er moet veranderen, maar ook de vraag hoe veranderingen op een zorgvuldige wijze kunnen worden gerealiseerd.

In dat opzicht kan het jaarverslag worden gelezen als een spiegel voor de organisatie. Het staat niet los van de strategische agenda, maar biedt juist inzicht in de mate waarin de dagelijkse praktijk aansluit bij de ambities die de politie zichzelf heeft gesteld. De thema's die in het jaarverslag centraal staan, waaronder sociale veiligheid, personeelszorg, leiderschap, politieonderwijs en inclusie, raken direct aan de strategische ontwikkellijnen en verdienen daarom dan ook blijvende aandacht.

Gelet op de omvang en diversiteit van de onderwerpen die in het jaarverslag aan de orde worden gesteld, leent deze brief zich niet voor een uitvoerige bespreking van alle afzonderlijke bevindingen en aanbevelingen. De desbetreffende thema's worden reeds op passende wijze besproken binnen de daarvoor ingerichte overleg- en afstemmingsstructuren tussen u en de betrokken organisatieonderdelen van het korps. Niettemin acht ik het van belang om hieronder nader in te gaan op enkele onderwerpen die, gelet op hun aard en betekenis, bijzondere aandacht verdienen.

Integriteit en weerbaarheid

Integriteit vormt geen synoniem voor 'gedoe' of 'narigheid', maar is een fundamentele kernwaarde van het politiewerk. Juist in een samenleving waarin de politie een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid draagt, is het van wezenlijk belang dat voortdurend aandacht bestaat voor integer handelen en de weerbaarheid die daarvoor is vereist. Ik onderschrijf het belang dat de Ombudsfunctionaris hecht aan blijvende aandacht voor permanente educatie en een open professionele dialoog over de vraagstukken waarmee medewerkers en leidinggevend in de dagelijkse praktijk worden geconfronteerd. Daarbij gaat het niet alleen om kennis van normen en kaders. Minstens zo belangrijk is dat medewerkers integriteitsdilemma's tijdig herkennen, deze bespreekbaar maken en beschikken over voldoende handelingsperspectief om zorgvuldig te blijven handelen. Deze inspanningen dienen duurzaam te zijn verankerd binnen alle geledingen van de organisatie en gedurende de gehele politieloopbaan, vanaf de initiële opleiding tot aan het einde van het dienstverband.

De directie Integriteit werkt doorlopend aan de verdere ontwikkeling, actualisering en borging van het integriteitsbeleid. In dat kader worden de beroepscode en de bijbehorende themabladen, indien nodig, geactualiseerd en gevalideerd, zodat deze blijven aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen, nieuwe vraagstukken in de politiepraktijk en de professionele standaarden die aan het politiewerk worden gesteld. Het integriteitsbeleid richt zich niet alleen op normstelling, maar ook op het versterken van het professionele handelingsvermogen van medewerkers en leidinggevend. Daartoe wordt een breed palet aan ondersteunende instrumenten en leerinterventies ingezet, waaronder expertisesessies, preventiesessies en masterclasses. Binnen deze activiteiten staat het gezamenlijk bespreken van integriteitsvraagstukken, het ontwikkelen van morele oordeelsvorming en het versterken van een open aanspreek- en reflectiecultuur centraal. Hiermee worden leidinggevend ondersteund in hun voorbeeldrol en wordt bijgedragen aan een organisatiecultuur waarin integriteit een vanzelfsprekend onderdeel vormt van het dagelijks professioneel handelen.

Ook binnen het politieonderwijs neemt integriteit een structurele plaats in. Vanaf de initiële opleiding aan de Politieacademie wordt integriteit, als één van de kernwaarden van de politie, integraal verweven in het onderwijsprogramma. Studenten worden gedurende de gehele opleiding toegerust om ethische dilemma's te herkennen, zorgvuldig af te wegen en professioneel te handelen. Dit krijgt onder meer vorm binnen het 'Body of Knowledge' (BOK), een gestructureerd theoretisch kader dat studenten van de Politieacademie gebruiken bij het toepassen van kennisaspecten in de praktijk. In de BOK staat integriteit als kernthema in zestien van de achttien bouwstenen benoemd waarbij een aantal keren 'ethisch handelen' als leeruitkomst benoemd is.

De aandacht voor integriteit beperkt zich niet tot de initiële opleiding, maar maakt onderdeel uit van een doorlopende professionele ontwikkeling gedurende de gehele loopbaan. In dat kader wordt gewerkt aan een structurele inbedding van integriteit binnen het landelijk uniforme traject Start- naar Vakbekwaam, waarvan de besluitvorming zich in de afrondende fase bevindt. Deze inspanningen benadrukken dat integriteit geen op zichzelf staand beleidsterrein is, maar een doorlopend onderdeel vormt van vakmanschap, leiderschap en de professionele ontwikkeling van iedere politiemedewerker.

Aansluitend besteedt de Ombudsfunctionaris aandacht aan het begrip 'weerbare integriteit'. De Directie Integriteit ziet uit naar het gesprek met de Ombudsfunctionaris om de betekenis van dit begrip nader te duiden en te verkennen hoe dit kan bijdragen aan de verdere versterking van de integriteitsaanpak.



Klokkenluidersmeldpunt

De Ombudsfunctionaris constateert dat binnen het Klokkenluidersmeldpunt Politie (KMP) verdere verbeteringen mogelijk zijn ten aanzien van de intake, beoordeling en afhandeling van meldingen van vermoedens van misstanden. Naar aanleiding hiervan zijn constructieve gesprekken gevoerd tussen de Ombudsfunctionaris en het Klokkenluidersmeldpunt. Deze gesprekken worden voortgezet en zijn gericht op de verdere versterking van een zorgvuldig, transparant en voorspelbaar meldproces, met bijzondere aandacht voor heldere communicatie en passende ondersteuning van melders gedurende het gehele traject.

De aanbevelingen hebben inmiddels geleid tot een herziening van het protocol voor het melden van vermoedens van misstanden. Bij de totstandkoming hiervan is gebruikgemaakt van de expertise van het Huis voor Klokkenluiders en zijn voorbeelden uit andere organisaties betrokken. De conceptversie is met de Ombudsfunctionaris gedeeld, waarbij de feedback wordt verwerkt in de definitieve vaststelling. Ter ondersteuning van het protocol is daarnaast een infographic ontwikkeld, waarmee melders op toegankelijke wijze inzicht krijgen in de procedure, de verschillende processtappen en hun positie gedurende het meldproces.

Gedurende het gehele traject biedt het KMP melders passende begeleiding. Indien aanvullende ondersteuning of specialistische expertise noodzakelijk is, vindt – in afstemming met de melder – een zorgvuldige doorgeleiding plaats naar de daarvoor aangewezen professionals. Daarbij draagt het KMP zorg voor een goede overdracht, terwijl de verantwoordelijkheid voor de personeelszorg onverminderd bij de lijnorganisatie blijft.

Interne onderzoeken

De Ombudsfunctionaris benadrukt terecht dat een zorgvuldig en mensgericht proces bij interne onderzoeken van groot belang is voor het versterken van de integriteit en professionele weerbaarheid van de politie. Daarbij vraagt hij aandacht voor de impact die dergelijke onderzoeken op betrokken medewerkers kunnen hebben en benadrukt hij het belang van zorgvuldige procedures, redelijke doorlooptijden, heldere communicatie, adequate rechtsbescherming, goede personeelszorg en herstel na afloop van een onderzoek. Deze aandachtspunten worden onderschreven en vormen een belangrijk uitgangspunt bij de verdere doorontwikkeling van de onderzoekswerkwijze.

Naar aanleiding van de review naar interne onderzoeken zijn de ingezette verbetermaatregelen tussentijds geëvalueerd. Op basis daarvan wordt momenteel gewerkt aan de verdere uitwerking van aanvullende verbeteringen, waarbij onder meer de verkorting van doorlooptijden, de versterking van de rechtspositie van betrokken medewerkers en het bevorderen van herstel en rehabilitatie centraal staan. Gelet op het belang van deze onderwerpen zullen de voortgang en verdere ontwikkeling hiervan ook in de reguliere overleggen met de Ombudsfunctionaris worden betrokken.

Medewerkersklachten en het lokettenlandschap

De Ombudsfunctionaris constateert dat de evaluatie van de pilot medewerkersklachten heeft laten zien dat de destijds gehanteerde werkwijze onvoldoende functioneerde. Naar aanleiding van deze evaluatie wordt het lokettenlandschap herzien, waarbij het Sociaal Loket een centrale rol heeft gekregen in de ondersteuning van medewerkers en de behandeling van medewerkersvragen en -klachten. Daarmee is een belangrijke stap gezet naar een overzichtelijker, toegankelijker en zorgvuldiger ingericht stelsel.

Tegelijkertijd wordt onderkend dat ook de nieuwe werkwijze zich nog in een verdere ontwikkelfase bevindt en nog niet het beoogde volwassenheidsniveau heeft bereikt. De Ombudsfunctionaris wordt van harte uitgenodigd de verdere ontwikkeling van de nieuwe werkwijze nauwgezet te blijven volgen en hierover vanuit haar onafhankelijke rol te blijven reflecteren. De huidige planning voorziet erin om vóór het einde van 2026 een voorstel voor de herziening van het lokettenlandschap vast te stellen, waarna de implementatie in de eerste helft van 2027 zal plaatsvinden.



Diversiteit en Inclusie

De Ombudsfunctionaris constateert dat met het programma Politie voor Iedereen 2025–2030 een belangrijke stap is gezet naar meer samenhang en regie op het terrein van diversiteit, inclusie en sociale veiligheid. Tegelijkertijd benadrukken de bevindingen uit onder meer de onderzoeken *Nooit meer wegstijgen* en *Samen Sterker* dat blijvende aandacht noodzakelijk is voor een sociaal veilige werkomgeving, waarin medewerkers zich gehoord voelen en meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme op een zorgvuldige, consistente en voorspelbare wijze worden behandeld. Het belang dat de Ombudsfunctionaris hecht aan duidelijk normstellend en inclusief leiderschap wordt daarbij onderschreven.

We blijven investeren in een integrale aanpak waarin diversiteit en inclusie, sociale veiligheid en leiderschap in samenhang worden versterkt. Met de aanstelling van een programmadirecteur voor Politie voor Iedereen, tevens directeur Personeelszorg en Leiderschap, is deze samenhang verder geborgd. Daarnaast wordt het programma herijkt op basis van de uitkomsten van verschillende onderzoeken naar het volwassenheidsniveau van diversiteit en inclusie binnen de politieorganisatie. Ook de bevindingen en aanbevelingen uit het rapport *Samen Sterker* worden daarbij betrokken, zodat de verdere ontwikkeling van het programma zoveel mogelijk aansluit bij de ervaringen van medewerkers en bijdraagt aan een inclusieve en sociaal veilige organisatie.

Leiderschap en personeel

De Ombudsfunctionaris benadrukt terecht dat de kwaliteit van leiderschap in belangrijke mate bepalend is voor het functioneren van de organisatie, het welzijn van medewerkers en het vertrouwen binnen teams. Tegelijkertijd constateert de Ombudsfunctionaris dat eerder gesignaleerde knelpunten nog steeds zichtbaar zijn, waaronder de beperkte verbinding tussen leidinggevend en medewerkers, onvoldoende aandacht voor personeelszorg, tekortkomingen in de uitvoering van de gesprekscyclus en de opbouw van personeelsdossiers, alsmede een gebrek aan wederzijds vertrouwen. Ook vraagt de Ombudsfunctionaris aandacht voor de positie van eerstelijnsleidinggevend, die binnen een 24-uursorganisatie onder hoge druk een cruciale rol vervullen. Deze signalen benadrukken het belang van een samenhangende en toekomstbestendige aanpak van leiderschapsontwikkeling.

Om die reden wordt met de realisatiestrategie voor leiderschap gewerkt aan een landelijk samenhangend stelsel voor leiderschapsontwikkeling. De besluitvorming hierover bevindt zich in de afrondende fase, terwijl op onderdelen reeds uitvoering wordt gegeven aan de beoogde verbeteringen. Zo wordt het nieuwe leiderschapsprofiel gefaseerd ingevoerd, is een landelijk leerlandschap beschikbaar gekomen met onder meer aandacht voor inclusief leiderschap en is een impuls gegeven aan de verdere ontwikkeling van management development. Tevens is een landelijke overlegstructuur ingericht om de regie op leiderschapsontwikkeling te versterken en de voortgang van de implementatie te monitoren.

Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar eerstelijnsleidinggevend, die een cruciale rol vervullen in de dagelijkse aansturing, personeelszorg en het bevorderen van sociale veiligheid. Voor deze doelgroep wordt een landelijk leer- en ontwikkelaanbod ontwikkeld, waarvan de Politieacademie en de directie HRM gezamenlijk opdrachtgever zijn en waarbij de eenheden zijn betrokken. Daarnaast wordt ingezet op de verdere versterking van de gesprekscyclus voor Resultaat- en Ontwikkelgesprekken, zodat leidinggevend beter worden toegerust om medewerkers te begeleiden, hun ontwikkeling te stimuleren en tijdig signalen op te vangen. Hiermee wordt invulling gegeven aan de ambitie om leiderschap duurzaam te versterken als fundament voor een professionele, lerende en sociaal veilige politieorganisatie.

Personeelszorg

De Ombudsfunctionaris spreekt waardering uit voor de invoering van het nieuwe stelsel voor beroepsgelateerde gezondheidsklachten, waarin herstel, re-integratie en het ontzorgen van medewerkers centraal staan. Tegelijkertijd constateert de Ombudsfunctionaris dat met name de afhandeling van complexe en oudere schadedossiers, de duur van procedures en de ervaren onzekerheid over de voortgang van dossiers blijvende aandacht vragen. Ook wijst de Ombudsfunctionaris op het belang van goede begeleiding van medewerkers met hoog en complex verzuim, duurzame inzetbaarheid en een toegankelijke organisatie, waarbij de zorg voor medewerkers te allen tijde leidend dient te zijn.

Van deze actiepunten is goede nota genomen. We blijven investeren in het verder versterken van de personeelszorg en verzuimbegeleiding. Daarbij wordt ingezet op een optimale inzet van procescoördinatoren Zorg en eenheidsportefeuillehouders om de begeleiding van medewerkers te verbeteren en de samenhang in de ondersteuning te vergroten. Daarnaast wordt het vernieuwde beleidskader Inzetbaarheid en Re-integratie afgerond, waarmee verdere invulling wordt gegeven aan een duurzame en mensgerichte aanpak van verzuim en herstel. Ook duurzame inzetbaarheid blijft een belangrijk speerpunt. In dat kader wordt dit najaar onderzoek verricht naar de toegankelijkheid en effectiviteit van de interventies die zijn opgenomen in de Zorgwijzer. De uitkomsten van dit onderzoek worden benut om, waar nodig, het aanbod en de toegankelijkheid van deze interventies verder te verbeteren en daarmee de ondersteuning van medewerkers duurzaam te versterken.

Tot slot

Het afgelopen jaar is opnieuw voortgang geboekt in de ontwikkeling en versterking van de politieorganisatie. Deze beweging laat zien dat er stap voor stap wordt gewerkt aan een organisatie die zich blijft aanpassen aan maatschappelijke ontwikkelingen en interne opgaven. Tegelijkertijd maken uw bevindingen duidelijk dat op een aantal essentiële thema's aandacht onverminderd noodzakelijk blijft.

De verschillende thema's in uw jaarverslag laten zich uiteindelijk terugbrengen tot één onderliggende opgave: het versterken van het vertrouwen van medewerkers in de organisatie. Dat vertrouwen ontstaat niet uitsluitend door beleid of procedures, maar vooral door de wijze waarop dagelijks leiding wordt gegeven, besluiten worden genomen en medewerkers zich gezien, gehoord en serieus genomen voelen. Juist daarom blijft het van belang de signalen uit uw jaarverslag te blijven benutten als spiegel voor de organisatie en als ondersteuning bij het verder versterken van een professionele, lerende en sociaal veilige politieorganisatie.

In dat licht hecht ik eraan om de open, kritische en constructieve dialoog met u ook in het komende jaar voort te zetten. Het gezamenlijk duiden van signalen, het zorgvuldig volgen van ontwikkelingen en het actief leren van elkaar vormen daarbij een belangrijke basis om de ingezette ontwikkelingen verder te versterken en blijvend te werken aan een organisatie waarin vakmanschap en zorg voor elkaar hand in hand gaan.

Met vriendelijke groet,

J.C. Knol MA
Korpschef

