

Vervolgopleidingen op eigen initiatief en investering door politiemensen: welke prikkels dragen hieraan bij?

Ruud Gerards
Annemarie Künn-Nelen
Annelore Verhagen

Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA)

Maastricht University School of Business and Economics

Maastricht, juli 2013

Onderzoeksrapport in opdracht van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) van het Ministerie van Veiligheid en Justitie

© 2013 WODC, Ministerie van Veiligheid en Justitie, Den Haag.
Auteursrechten voorbehouden

Niets uit dit rapport mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van fotokopie, microfilm, digitale bewerking of anderszins, zonder voorafgaande toestemming van het WODC.

Samenvatting en conclusies

Tot op heden is het binnen de politie gebruikelijk dat politiemensen door hun leidinggevende worden aangemeld voor het volgen van een opleiding bij de Politieacademie, dat de werkgever de opleiding betaalt en de opleiding plaatsvindt onder werktijd. Hierdoor is het vrijwel uitgesloten dat een politiemedewerker op eigen initiatief en met eigen investering in tijd en of geld (als 'zelfmelder') een opleiding aan de Politieacademie gaat volgen. Vanuit overleg tussen de directeur Politie en de politievakbonden eind 2011 is echter de behoefte kenbaar gemaakt om tot meer 'zelfmelders' te komen. Hierbij zijn 'zelfmelders' politiemensen, die (deels) op eigen initiatief en/of met (gedeeltelijke) inzet van eigen tijd en/of geld een vervolgopleiding gaan volgen. Omdat er tot op heden weinig ruimte was voor zelfmelders, is niet bekend welke factoren politiemensen zouden kunnen bewegen om als 'zelfmelder' aan een vervolgopleiding deel te nemen. Ook is niet bekend hoe flexibilisering van het politieonderwijs, gedefinieerd als het aanbieden van variaties in organisatie en vormgeving van het onderwijs, een rol kan spelen om tot meer zelfmelders te komen. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Hoe kunnen politiemensen gestimuleerd c.q. gefaciliteerd worden, om in de toekomst meer als zelfmelder - op (deels) eigen initiatief, met (gedeeltelijke) inzet van eigen tijd en/of geld - een vervolgopleiding te volgen, en kan flexibilisering van het politieonderwijs daar een rol in spelen?

In deze samenvatting worden de belangrijkste bevindingen van het onderzoek samengebracht. Ten eerste beschrijven we de onderzoeksaanpak. Vervolgens gaan we in op de opleidingsdeelname en (gedeeltelijk) zelfmelden tot nu toe binnen de politie. Hierna bespreken we de verwachte deelname aan vervolgoopleidingen voor de toekomst en de bereidheid tot zelfmelden. Daarop volgend gaan we in op de prikkels die in het algemeen van invloed zijn op de intentie om aan een vervolgopleiding deel te nemen. Immers, aan een opleiding willen deelnemen is de eerste stap die nog vooraf gaat aan de afweging om als zelfmelder een opleiding te volgen. Vervolgens gaan we in op de prikkels om een vervolgopleiding als zelfmelder te volgen, waarna we de prikkels die positief uit het onderzoek naar voren komen, beschouwen op hun haalbaarheid. We sluiten af met slotconclusies over de bevindingen.

Onderzoeksaanpak

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek, te weten: literatuurstudie, een enquête onder politiemensen, interviews met betrokkenen bij het politieonderwijs, interviews met politiemensen, interviews met ervaringsdeskundigen op het gebied van onderwijs in sectoren buiten de politie en een focusgroep met betrokkenen. De literatuurstudie is uitgevoerd ter kennisvorming en ter ondersteuning van de overige onderzoeksonderdelen. De enquête vormt de hoofdmoot van het onderzoek. Deze is verstuurd naar 2.411

politie mensen waarvan er 1.044 de enquête (gedeeltelijk) hebben ingevuld. Het responspercentage van de enquête is daarmee 43%.

Ter voorbereiding op de enquête zijn er in totaal zes semigestructureerde interviews uitgevoerd met twaalf betrokkenen bij het politieonderwijs. Het betrof medewerkers van: het programma HRM en Onderwijs van het Ministerie van Veiligheid en Justitie, de Inspectie VenJ, de Politieacademie, de Politieonderwijsraad (POR), de afdeling HRM van de Nationale Politie en de P&O afdeling van een regionale eenheid. Tevens zijn drie politiemensen van verschillende regionale eenheden, rangen en functies geïnterviewd. Het doel van deze interviews was inzicht te krijgen in de redenen om wel of niet deel te nemen aan bepaalde opleidingen, en mogelijke prikkels om zelfmelden te stimuleren. Tot slot zijn er in totaal vier interviews afgenomen met externe deskundigen op het gebied van (flexibel) onderwijs vanuit de sectoren zorg, transport, middelbaar onderwijs en hoger onderwijs. Het doel van deze interviews was om lessen uit andere sectoren te trekken, die relevant zijn voor flexibilisering van het onderwijs bij de politie en in het bijzonder voor het stimuleren van zelfmelders.

In mei 2013 is een focusgroep bijeenkomst gehouden. Hierin waren deskundigen van het programma HRM en Onderwijs van het Ministerie van Veiligheid en Justitie, de Politieacademie, een P&O afdeling van een regionale eenheid en het Ministerie van Onderwijs vertegenwoordigd. De focusgroep had als doel om de bevindingen uit het kwantitatieve deel van het onderzoek terug te koppelen aan de betreffende deelnemers, allen deskundigen en direct betrokkenen bij het politieonderwijs, om langs deze weg nadere duiding te geven aan de onderzoeksuitkomsten en om de conclusies aan te scherpen.

Opleidingsdeelname en (gedeeltelijk) zelfmelden tot nu toe

Binnen de politie wordt veel aan opleiding gedaan. 80% van de politiemensen die aan het onderzoek meededen heeft de afgelopen drie jaar een al dan niet verplichte opleiding gevolgd voor het werk. Dit is inclusief initiële opleidingen en verplichte opleidingen zoals (periodieke) hercertificeringen. Als we de initiële opleidingen en verplichte opleidingen buiten beschouwing laten en alleen kijken naar werkgerelateerde vervolgoopleidingen zonder een verplicht karakter, dan blijkt dat ruim twee derde van de respondenten de afgelopen drie jaar één of meerdere niet-verplichte vervolgoopleidingen heeft gevolgd.

Volledige zelfmelders, die deze niet-verplichte vervolgoopleiding volledig op eigen initiatief hebben gevolgd en dit volledig in eigen tijd deden en zelf betaald hebben, zijn er daarbij nauwelijks (1%). Het percentage politiemensen dat als gedeeltelijke zelfmelder aan een vervolgoopleiding heeft deel genomen is echter niet gering. 84% van de respondenten geeft aan de meest recent gevolgde vervolgoopleiding geheel of gedeeltelijk op eigen initiatief te hebben gevolgd, al dan niet in combinatie met een (gedeeltelijke) eigen inbreng in termen van tijd en/of geld. Het betrof hierbij voornamelijk respondenten die aangaven zelf (mede) het initiatief te hebben

genomen voor de vervolgopleiding of deze deels in eigen tijd te hebben gevolgd. Het (mee) betalen aan een opleiding komt zelden voor. Gedeeltelijke zelfmelders kwamen relatief wat vaker voor onder:

- jongere politiemensen
- hogere rangen
- de domeinen leiding, bedrijfsvoering en onderwijs & kennis/werving & selectie
- medewerkers die een hoger verantwoordelijkheidsgevoel hebben voor hun eigen kennis, vaardigheden en ontwikkeling
- medewerkers die het leuk vinden om te leren.

Verwachte toekomstige deelname aan vervolgopleidingen en bereidheid tot eigen initiatief, deelname in eigen tijd en eigen financiële bijdrage

Bijna 70% van de politiemensen verwacht binnen vijf jaar een vervolgopleiding te gaan volgen. Het betreft met name de relatief jonge politiemensen, politiemensen die de afgelopen drie jaar ook al een vervolgopleiding gevolgd hebben en politiemensen die het leuk vinden om nieuwe dingen te leren. De loopbaanwensen die politiemensen hebben zijn daarbij niet van invloed op de verwachte deelname aan vervolgopleidingen. De loopbaankansen die politiemensen voor zichzelf in het verschiet zien zijn echter wel van invloed op de verwachte deelname aan vervolgopleidingen. Politie­mensen die verwachten binnen vijf jaar een baan buiten de politie te hebben of een specialistische functie te gaan vervullen, schatten de kans dat zij de komende vijf jaar een vervolgopleiding gaan volgen gemiddeld hoger in.

Van deze groep politiemensen die verwacht in de komende vijf jaar een vervolgopleiding te gaan volgen, blijken de meesten bereid om zelf het initiatief hiervoor te nemen. Daarentegen zijn de bereidheid tot het (gedeeltelijk) zelf betalen van de opleidingen en de bereidheid de opleiding (deels) buiten werktijd te volgen beperkt tot zeer beperkt. Slechts 3% van deze groep politiemensen verwacht de komende vijf jaar een vervolgopleiding te gaan volgen en hiervoor volledig het initiatief te nemen, dit volledig in eigen tijd te doen en helemaal zelf te betalen (volledig zelfmelder). Desondanks verwacht 95% van de politiemensen die in de toekomst een opleiding denkt te gaan volgen, dat ze in meer of mindere mate zelf het initiatief zullen nemen, tijd zullen investeren of financieel een bijdrage eraan zullen leveren. Voor eigen initiatief is de bereidheid relatief het grootst, gevolgd door leren in eigen tijd en zelf mee betalen.

Prikkels voor het volgen van een vervolgopleiding

Om in de toekomst meer politiemensen een opleiding te laten volgen als 'zelfmelder', is het eerst noodzakelijk dat politiemensen *an sich* een positieve intentie tot opleiding hebben. Immers, als men niet verwacht om een opleiding te volgen, kan men ook geen zelfmelder worden. Voordat we ingaan op de prikkels die het zelfmelden beïnvloeden hebben we daarom eerst gekeken naar de prikkels die de opleidingsbereidheid in het algemeen beïnvloeden. We hebben hierbij onderscheid

gemaakt tussen politiemensen die op dit moment niet verwachten om in de nabije toekomst aan een opleiding deel te nemen en politiemensen die dit wel verwachten te doen.

Ruim 30% van de politiemensen verwacht niet dat ze binnen vijf jaar een vervolgopleiding zullen volgen. Deze groep geeft aan dat hun bereidheid om dit wel te doen vergroot wordt door de volgende prikkels: de vervolgopleiding onder werktijd kunnen volgen, de vervolgopleiding leidt tot een hoger salaris binnen de huidige functie, de vervolgopleiding wordt betaald door de werkgever en een vervolgopleiding naar keuze mogen volgen.

Als we de focus verleggen van de groep die niet verwacht in de toekomst aan een opleiding deel te nemen en we kijken weer naar de gehele groep respondenten, dan vinden we dat er voor politiemensen in het algemeen ook diverse prikkels zijn die deelname aan een vervolgopleiding kunnen stimuleren. Het betreft met name: de vervolgopleiding onder werktijd kunnen volgen, de opleiding tijd- en plaats onafhankelijk kunnen volgen en de opleiding modulair kunnen volgen. De prikkels werken beter op politiemensen die in de laatste drie jaar geen opleiding gevolgd hebben, dan op politiemensen die in de laatste drie jaar wel een vervolgopleiding hebben gevolgd.

Als we hierbij onderscheid maken tussen politiemensen die recentelijk wel of niet een vervolgopleiding hebben gevolgd, dan blijkt dat de prikkels beter lijken te werken op politiemensen die recentelijk géén vervolgopleiding gevolgd hebben. Alle prikkels werken dus relatief minder sterk op politiemensen die wel al recent aan een vervolgopleiding hebben deel genomen. Dit lijkt wellicht enigszins contra-intuïtief maar is het niet. Dat juist deze groep relatief minder op de prikkels reageert, betekent dat ze een hogere intrinsieke motivatie hebben tot het volgen van opleiding en minder extrinsiek geprikkeld hoeven worden. Dit blijkt ook uit het onderzoek. We vonden dat de verwachte toekomstige deelname aan vervolgoopleidingen significant groter is onder politiemensen die de afgelopen drie jaar al aan een vervolgopleiding hebben deelgenomen. We kunnen hieruit een belangrijke conclusie trekken. Wanneer politiemensen in het recente verleden (laatste drie jaar) een vervolgopleiding hebben gevolgd, is hun intrinsieke motivatie om in de toekomst nog een vervolgopleiding te volgen relatief hoog. Als men eenmaal 'geproefd' heeft aan het leren, is men eerder geneigd nog meer te leren. Dit maakt het belangrijk om juist politiemensen die recentelijk niet aan een vervolgopleiding hebben deel genomen, weer te laten proeven aan het leren. Dat de bovengenoemde prikkels juist voor deze politiemensen relatief het beste lijken te werken is een aangename bevinding.

Prikkels ter vergroting van het aantal zelfmelders

De twee prikkels die het meeste effect hebben op de bereidheid tot 'zelfmelden' zijn monetair van aard. 'Een hoger salaris' en 'een betaalde opleiding mogen volgen' zijn beide voor een aanzienlijke meerderheid van de respondenten reden om in de toekomst meer bereid te zijn tot zelfmelden. Ook als men onder werktijd een

vervolgopleiding mag volgen stijgt de bereidheid om zelf (mee) te betalen en zelf initiatief te nemen bij minimaal de helft van de politiemensen. Het mogen volgen van een vervolgopleiding naar keuze of een garantie op een bij de opleiding passende functie hebben ook positief effect op de bereidheid tot zelfmelden van ongeveer de helft van de respondenten. Het aanbieden van flexibele onderwijsvormen zoals modulair opleiden en tijd- en plaats-onafhankelijk leren werkt relatief minder stimulerend in de bereidheid tot (gedeeltelijk) zelfmelden, maar verhoogt deze bereidheid toch van ongeveer een derde van de respondenten.

De resultaten van het onderzoek tonen dat van de drie facetten van zelfmelden, de bereidheid tot het nemen van eigen initiatief relatief het meest beïnvloedbaar is. Daarentegen lijkt het iets minder gemakkelijk om politiemensen te stimuleren tot het opleiden in eigen tijd. Nog moeilijker wordt het om de bereidheid te beïnvloeden om een eigen financiële bijdrage te leveren aan de kosten van de opleiding.

Haalbaarheid van de prikkels

De opleiding leidt tot een hoger salaris in huidige functie / de opleiding wordt betaald door de werkgever

Eén van de prikkels die bij de meeste politiemensen de bereidheid tot zelfmelden vergroot is als de opleiding door de werkgever betaald wordt. Echter, deze prikkel staat haaks op een van de drie facetten van zelfmelden die in dit onderzoek verkend worden: het (deels) op eigen kosten een opleiding volgen. Als we daarbij, gebaseerd op de diverse interviews en de focusgroep, van de realiteit uitgaan waarin opleidingsbudgetten onder druk staan, dan lijken monetaire prikkels zoals een door de werkgever betaalde opleiding of een hoger salaris in de huidige functie niet met deze realiteit verenigbaar. Dit impliceert dat de implementatie van de prikkels 'meer salaris in de huidige functie' en 'de vervolgopleiding wordt betaald' een onrealistische toename van de financiële middelen binnen de eenheden vereist. De conclusie is daarom op het eerste oog dat deze twee prikkels niet binnen het huidige politiebeleid passen.

Toch stijgt van ruim zestig procent van de geënquêteerde politiemensen de bereidheid om eigen initiatief en/of tijd in een vervolgopleiding te investeren als deze maar door de werkgever betaald wordt. Dit lijkt de mogelijkheid te bieden om zelfmelden in ieder geval flink te stimuleren op de facetten van eigen initiatief en tijd. In feite is dit een uitruilsценario waar men bij een grote zorginstelling in de Randstad al ervaring mee heeft. Daar is men tot de conclusie gekomen dat het voor de organisatie veel kostbaarder is om een medewerker vrij te roosteren voor opleidingen dan om de directe monetaire opleidingskosten te betalen. Om die reden hebben ze ervoor gekozen om vooral in te zetten op het verhogen van de bereidheid van medewerkers om in eigen tijd een opleiding te volgen. Enkel wanneer een medewerker ook duidelijk zelf baat heeft bij een opleiding, wordt ook een financiële bijdrage van de medewerker gevraagd. Het gaat dan om opleidingen waarmee de

brede arbeidsmarktmogelijkheden van de medewerker, ook buiten de betreffende zorginstelling, sterk vergroot worden.

De opleiding kan onder werktijd gevolgd worden

Het volgen van een opleiding onder werktijd is een prikkel die eveneens relatief hoge percentages van de geënquêteerde politiemensen beweegt tot een hogere bereidheid om in de toekomst eigen initiatief te tonen en/of (mee) te betalen aan een vervolgopleiding. Echter, hoewel deze prikkel blijkt te werken ten aanzien van die twee facetten van zelfmelden, behelst deze prikkel juist het omgekeerde van wat in dit onderzoek verkend wordt: dat politiemensen ook meer in eigen tijd vervolgopleidingen gaan volgen. Op zijn best kan met deze prikkel dus een uitruil teweeg worden gebracht waarbij een aanzienlijk deel van de politiemensen wel meer initiatief bereid is te tonen en zelf wil (mee)betalen, maar dan alsnog onder werktijd de vervolgopleiding wil volgen.

Men mag een opleiding naar keuze volgen

Uit het onderzoek blijkt dat ongeveer de helft van de leidinggevenden aangeeft de afgelopen drie jaar geen enkel opleidingsverzoek te hebben afgewezen. Dit impliceert dat deze leidinggevenden de keuze van hun medewerkers voor de te volgen vervolgopleidingen niet belemmeren, wat positief is voor de prikkel 'men mag een vervolgopleiding naar keuze volgen'. Desalniettemin zou de vereiste toestemming van de leidinggevende(n) op zichzelf het gevoel van keuzevrijheid kunnen belemmeren. De optimale invoering van de prikkel 'keuzevrijheid' zou daarom inhouden dat de tussenkomst van de leidinggevende(n) niet langer vereist is bij de inschrijvingen voor bepaalde vervolgopleidingen. Hiermee is echter nog niet de vraag beantwoord wie dan de opleiding betaalt en in wiens tijd deze wordt gevolgd. Echter, de prikkel keuzevrijheid heeft telkens voor ongeveer de helft van de politiemensen een positief effect op de bereidheid om eigen tijd in de opleiding te steken en op bereidheid om eigen geld in de opleiding te investeren. De prikkel 'keuzevrijheid' lijkt daarmee kansrijk om in de toekomst tot meer zelfmelders te komen. Het is dan wel van belang dat de opleiding dermate flexibel wordt aangeboden, dat deze ook in de eigen tijd van de medewerker gevolgd kan worden.

Er wordt een garantie geboden voor een baan passend bij de opleiding

Uit de interviews is gebleken dat vervolgopleidingen tot op heden niet zelden gekoppeld waren aan een promotie of een functieverandering. Achter de wens om in de toekomst meer politiemensen op eigen initiatief en voor eigen rekening een vervolgopleiding te laten volgen, schuilt echter ook de gedachte dat politiemensen daardoor hun keuzes voor vervolgopleidingen op meer intrinsieke gronden maken. Het wordt steeds minder wenselijk geacht dat de motivatie om aan een vervolgopleiding deel te nemen extrinsiek gedreven is. De prikkel van een garantie

op een bij de opleiding passende baan lijkt dan ook niet te passen in de beweging van een rechtspositioneel naar een ontwikkelingsgericht personeelsbeleid.

De opleiding kan modulair gevolgd worden / de opleiding kan tijd/plaats onafhankelijk gevolgd worden

Uit diverse interviews, bijeenkomsten en de focusgroep met beleidsdeskundigen is gebleken dat de Politieacademie positief staat tegenover het aanbieden van meer modulair onderwijs en de toepassing van e-learning onderwijsvormen. E-learning maakt onderwijs tijd- en plaats onafhankelijk. Daarnaast leggen deze prikkels naar alle waarschijnlijkheid relatief de minste druk op de budgets. Het voorbeeld uit de zorgsector op pagina 53, toont daarnaast dat medewerkers door toepassing van e-learning voor kenniscomponenten van opleidingen niet vrij geroosterd hoeven te worden. Dit leidt tot minder bezettingsproblemen.

Slotconclusies

De prikkels die uitgaan van flexibilisering van het politieonderwijs, modulair onderwijs en tijd/plaats onafhankelijk onderwijs, blijken ten opzichte van de andere prikkels relatief weinig politiemensen te bewegen tot een grotere bereidheid tot eigen initiatief of inbreng in tijd of geld. Desondanks moet de potentie van de eerstgenoemde prikkels niet worden onderschat. Het juiste referentiekader is namelijk niet de effectiviteit van de andere hoofdzakelijk extrinsieke monetaire prikkels. Het referentiekader is de bestaande situatie waarin vervolgoopleidingen doorgaans worden geïnitieerd en betaald door de werkgever en in werktijd mogen worden gevolgd. Dit is de 'ist' situatie waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden en waaraan de organisatie en haar medewerkers gewend is. De eerste conclusie luidt:

Politiemensen zijn als gevolg van het bestaande beleid rondom vervolgoopleidingen gewend om op extrinsieke gronden aan vervolgoopleidingen deel te nemen. De 'soll' situatie, waarin meer politiemensen als (gedeeltelijk) zelfmelder aan opleidingen deelnemen, staat ver af van de situatie waaraan politiemensen en organisatie tot op heden gewend zijn.

Met deze 'ist' situatie als uitgangspunt, is het onwaarschijnlijk dat er nieuwe prikkels bloot te leggen zijn die een grote meerderheid van de politiemensen ineens blijken te motiveren om zelf tijd te gaan steken in een opleiding of te betalen voor een opleiding. Het is in die zin juist een bevestiging van de gewenning aan de huidige situatie, dat de extrinsiek motiverende prikkels die gebaseerd zijn op geld en tijd bij zoveel van de geënquêteerde politiemensen effect sorteren. In dit licht, is de bijzonder positieve en hoopvolle tweede conclusie:

Flexibele onderwijsvormen, zoals meer modulair onderwijs en tijd- en plaats onafhankelijk onderwijs aanbieden, vergroten van maar liefst

een derde van de politiemensen de bereidheid om als (gedeeltelijk) zelfmelder in de toekomst een vervolgopleiding te gaan volgen.

Hiermee blijkt dat ondanks gewenning aan het huidige extrinsiek gemotiveerde opleidingsbeleid, toch een aanzienlijk deel van de politiemensen al op de intrinsieke prikkels reageert.

Daarnaast toont het onderzoek aan dat er een uitruil mogelijk is tussen diverse facetten van zelfmelden. Het zou bijzonder ambitieus zijn en gezien de onderzoeksresultaten weinig realistisch, om van een situatie zonder zelfmelders te willen gaan naar een situatie met een groot aantal politiemensen die én volledig het eigen initiatief nemen voor een vervolgopleiding, én deze volledig zelf betalen én volledig in eigen tijd volgen. Het lijkt wel mogelijk om, als eerste stap in deze richting, meer politiemensen bereid te vinden om bijvoorbeeld meer eigen initiatief en tijd in een vervolgopleiding te investeren, als deze wel nog door de werkgever betaald wordt. Ruim 60% van de politiemensen is dan namelijk bereid om een opleiding in eigen tijd of op eigen initiatief te volgen. Deze uitruil - de opleiding wordt door de werkgever betaald, maar in eigen tijd van de werknemer gevolgd - wordt in de zorg al toegepast, zoals het voorbeeld op pagina 68 toont. De derde conclusie luidt daarom:

Zelfmelden kan bij ruim 60% van de politiemensen gestimuleerd worden op de facetten 'eigen initiatief' en/of 'eigen tijd', als de politie de opleiding betaalt. Dit kan complementair zijn aan het stimuleren van zelfmelders door middel van modulair en tijd- en plaats onafhankelijk onderwijs.

Het onderzoek toont dus aan dat er diverse in de realiteit toe te passen prikkels zijn waarmee politiemensen gestimuleerd kunnen worden om in de toekomst als zelfmelder een vervolgopleiding te gaan volgen. De flexibele onderwijsvormen modulair en tijd- en plaats onafhankelijk onderwijs zijn hierbij de twee prikkels die het minste druk op budgets lijken te leggen en daarbij de intrinsieke motivatie van politiemensen aanspreekt.

De leidinggevendenden lijken daarbij al in redelijke mate klaar te zijn voor een situatie waarin meer politiemensen eigen initiatief gaan nemen voor het volgen van vervolgopleidingen. Diverse resultaten wijzen daarop. In Hoofdstuk 2 staat dat ongeveer de helft van de leidinggevendenden heeft aangegeven de afgelopen drie jaar geen enkel opleidingsverzoek te hebben afgewezen. Als men wel een opleidingsverzoek afwees, was dit meestal om budgettaire redenen en minder vaak om inhoudelijke redenen. Dit duidt op een open houding voor het verzoek van de medewerker. Daarnaast staat in Hoofdstuk 2 dat leidinggevendenden van mening zijn dat het initiatief voor de meeste soorten vervolgopleidingen, significant meer aan de kant van de medewerker moet liggen dan bij de leidinggevende. Dit geeft aan dat leidinggevendenden al niet meer van mening zijn dat louter zij bepalen wie, wanneer, welke opleiding mag volgen. Toch voelt ongeveer de helft van de medewerkers zich nog onvoldoende gesteund door de leidinggevende als het gaat om

loopbaanmogelijkheden en toezeggingen daaromtrent. Dit leidt tot de vierde conclusie:

Al met al lijken de leidinggevenden in redelijke mate de juiste instelling te hebben om met de zelfmelders van de toekomst om te gaan, maar komt dit in de beleving van de medewerkers in de praktijk nog niet volledig uit de verf.

Hoeveel bereidheid tot eigen initiatief en eigen inbreng in tijd en geld in de toekomst ook te bewerkstelligen is onder politiemensen, het zal breed gedragen moeten worden door de leiding. Uit interviews met onderwijsdeskundigen zowel uit de zorg als uit het onderwijs, blijkt dat het daarbij van cruciaal belang is dat concreet en consistent, top-down de insteek uitgedragen én toegepast moet worden, dat training en opleiding iets is waarbij ook medewerkers het initiatief kunnen nemen.