



KRACHTIGE KRACHTEN: HOE ALTERNATIEVE INSTROOM DE TOEKOMST VAN POLITIE- EENHEID ROTTERDAM VORMGEEFT

**EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE INVLOED VAN
ALTERNATIEVE INSTROOM, ALS ONDERDEEL VAN TALENT
MANAGEMENT, OP DE STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING
VAN POLITIE-EENHEID ROTTERDAM**

AUTEUR

Swenja Remijn - 618258



Titelpagina

Titel	Krachtige krachten: hoe alternatieve instroom de toekomst van Politie-eenheid Rotterdam vormgeeft
Ondertitel	Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van alternatieve instroom, als onderdeel van talent management, op de strategische personeelsplanning van Politie-eenheid Rotterdam
Student	Swenja Remijn
Studentnummer	618258
Onderwijsinstelling	Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit	Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
Opleiding	Master Bestuurskunde
Specialisatie	Management van HR en verandering
Begeleider	Prof. Dr. Gabriele Jacobs
Eerste lezer	Prof. Dr. Gabriele Jacobs
Tweede lezer	Dr. Nele Cannaerts
Onderzoeksorganisatie	Politie Nederland Eenheid Rotterdam
Afdeling	HR-Advies Zuid-West
Organisatiebegeleiders	Anoeska van der Zee Erik Joosten
Studiejaar	2023/2024
Datum	Augustus 2024

Managementsamenvatting

Met de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt worden werkgevers, waaronder Politie Nederland, geconfronteerd met de uitdaging om openstaande vacatures te vervullen. De noodzaak voor het gebruik van talent management en een effectieve, strategische personeelsplanning is daarom groter dan ooit. Dit onderzoek richt zich op alternatieve instroom als een vorm van talent management en hoe dit kan bijdragen aan de strategische personeelsplanning. De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

“Hoe heeft alternatieve instroom, als onderdeel van talent management, invloed op de doeltreffendheid van de strategische personeelsplanning?”

Talent management richt zich op het beheren van de gehele levenscyclus van talent binnen een organisatie met als doel een omgeving te creëren waarin medewerkers optimaal kunnen groeien (Lewis & Heckman, 2006; Schiemann, 2014; Ansar & Baloch, 2018). De strategische personeelsplanning omvat het werven, behouden en ontwikkelen van personeel, gericht op de langetermijnontwikkeling van het personeelsbestand (Lewis & Heckman, 2006). Alternatieve instroom, als een vorm van talent management, waarbij medewerkers via niet-traditionele paden worden aangetrokken, biedt een potentiële oplossing.

In dit onderzoek is de Executieve aanstelling met Specifieke Inzet (ESI) onderzocht als de vorm van alternatieve instroom. Middels documentanalyse, observaties en interviews zijn diepgaande inzichten verkregen in de ervaringen en opvattingen van ESI-aangestelde medewerkers en hun leidinggevenden binnen de Politie-eenheid Rotterdam.

De literatuur benadrukt dat alternatieve instroom organisaties kan verrijken door het aantrekken van externe talenten met direct toepasbare vaardigheden, wat bijdraagt aan het snel invullen van capaciteitsbehoeften en het verbeteren van competenties (Lewis & Heckman, 2006; Schiemann, 2014; Ansar & Baloch, 2018).

De interviews tonen aan dat alternatieve instroom waardevol is voor organisaties door het aantrekken van medewerkers met bestaande vaardigheden, wat helpt bij het opvangen van capaciteitsbehoeften en ontbrekende competenties (Lewis & Heckman, 2006; Singh, 2023). Echter, uitdagingen zoals een tijdrovend wervingsproces en een kloof tussen start- en vakbekwaamheid benadrukken dat talent management ook dient te focussen op integratie en ontwikkeling. Onduidelijkheden over rollen binnen de organisatie en de invloed van organisatiecultuur kunnen nieuwe medewerkers ontmoedigen en hun effectiviteit beperken. Effectief leiderschap is cruciaal voor het creëren van een inclusieve omgeving waarin alle medewerkers zich welkom en ondersteund voelen (Oladapo, 2014).

Het onderzoek onderstreept de noodzaak van een holistische benadering van alternatieve instroom, als een vorm van talent management, en strategische personeelsplanning. Hierbij moet niet alleen aandacht zijn voor werving, maar ook voor de integratie en ontwikkeling van nieuw talent (Blass et al., 2009). Dit is essentieel om de langetermijndoelen van de organisatie effectief te ondersteunen.

Concluderend biedt alternatieve instroom, als onderdeel van talent management, waardevolle nieuwe vaardigheden en perspectieven die de strategische personeelsplanning bij de politie kunnen verbeteren. Echter, om de effectiviteit ervan te optimaliseren, is het essentieel om interne factoren zoals organisatiecultuur, rolonduidelijkheid en leiderschapsrol adequaat te managen. Aanbevelingen richten zich op het optimaliseren van het indiensttredingsproces, het versterken van de rol van leidinggevendenden, het verbeteren van verwachttingsmanagement, faciliteren van doorgroeimogelijkheden en de verduidelijking van rollen en verantwoordelijkheden.

Dit onderzoek vult een lacune in de bestaande literatuur door de invloed van alternatieve instroom binnen talent management te onderzoeken in de context van een publieke organisatie zoals de politie. Het biedt nieuwe inzichten in hoe interne factoren de effectiviteit van strategische personeelsplanning beïnvloeden en hoe deze kunnen worden geoptimaliseerd om langetermijndoelen te realiseren.

Voorwoord

Met trots presenteer ik u mijn masterscriptie, die voortkomt uit mijn masterstudie Bestuurskunde met de specialisatie management van HR en verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit onderzoek vormt het laatste onderdeel van mijn masteropleiding en is gebaseerd op een stageperiode bij Politie Nederland binnen de eenheid Rotterdam. Tijdens mijn stage bij Politie-eenheid Rotterdam kreeg ik de unieke kans om niet alleen mijn scriptie te schrijven, maar ook kennis te maken met de politieorganisatie en het HR-vakgebied.

Graag wil ik mijn dank uit te spreken aan Anoeska van der Zee, Eric Joosten en Natasja van Ochten van Politie-eenheid Rotterdam. Hun begeleiding, inzichten en ondersteuning gedurende mijn stageperiode zijn van waarde geweest voor succesvol kunnen uitvoeren van mijn onderzoek. Daarnaast wil ik mijn dank uitspreken aan Gabriele Jacobs, mijn scriptiebegeleider, voor haar waardevolle begeleiding en feedback tijdens het schrijven van deze scriptie. Haar expertise en betrokkenheid hebben een grote rol gespeeld bij het tot stand komen van dit onderzoek. Verder wil ik mijn waardering uitspreken aan mijn medestudenten in mijn scriptiekring voor hun aanwezigheid, betrokkenheid en waardevolle feedback tijdens het proces.

Tot slot wil ik mijn familie, vrienden en collega's bedanken voor hun steun en aanmoediging gedurende mijn studie. Jullie positieve invloed heeft me aangemoedigd en gedreven om het tot een mooi einde te brengen.

Ik wens u veel plezier toe bij het lezen van mijn masterscriptie.

Swenja Remijn

Inhoudsopgave

Titelpagina	2
Managementsamenvatting	3
Voorwoord	5
Inhoudsopgave	6
Tabellen en figurenlijst	8
Lijst met afkortingen.....	9
1. Inleiding	10
1.1 Aanleiding.....	10
1.2 Probleemstelling.....	11
1.3 Relevanties	11
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	11
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	12
1.3.3 Bestuurskundige relevantie	12
1.4 Onderzoeksopzet.....	13
1.5 Leeswijzer.....	13
2. Theoretisch kader	14
2.1 Talent management	14
2.1.1 Alternatieve instroom	15
2.1.2 De omgeving van talent management.....	15
2.1.3 Strategisch talent management	16
2.2 Strategische personeelsplanning	16
2.2.1 Personeelswerving	17
2.2.2 Personeelsbehoud	18
2.2.3 Personeelsontwikkeling.....	18
2.3 Conceptueel model.....	19
3. Methodologische verantwoording	20
3.1 Onderzoeksstrategie	20
3.2 Dataverzamelmethode.....	20
3.3 Case omschrijving.....	22
3.4 Onderzoekspopulatie	22
3.5 Operationalisering.....	23

3.6 Analyse.....	23
3.7 Ethiek en privacy	23
3.8 Betrouwbaarheid en validiteit.....	24
4. Resultaten en analyse.....	25
4.1 Resultaten	25
4.1.1 Resultaten documentanalyse	25
4.1.2 Resultaten observatie.....	26
4.1.3 Resultaten interviews	26
4.2 Analyse.....	37
5. Conclusies, discussie en aanbevelingen	40
5.1 Conclusie	40
5.2 Discussie.....	41
5.2.1 Theoretische reflectie.....	41
5.2.2 Methodologische reflectie	42
5.3 Aanbevelingen	43
Literatuurlijst	45
Bijlage 1	53
Operationaliseringstabel.....	53
Bijlage 2	56
Informatie- en toestemmingsformulier AVG	56
Bijlage 3	58
Interviewhandleiding voor leidinggevende	58
Interviewhandleiding voor ESI-aangestelde medewerkers.....	59
Bijlage 4	60
Lijst met respondenten	60
Bijlage 5	61
Codeboom.....	61

Tabellen en figurenlijst

Figuur 1: mapping the talent management territory.....	15
Figuur 2: conceptueel model.....	19
Tabel 1: overzicht dataverzamelingmethode.....	21
Tabel 2: uitdagingen ESI-aanstelling.....	28
Tabel 3: benodigdheden doeltreffendheid lange termijn.....	35

Lijst met afkortingen

Afkorting	Definitie
AIO	Ambtenaar in opleiding
ESI (-aanstelling)	Executief specifiek inzetbaar
FO	Forensische opsporing
HRM	Human resource management
IDU	Instroom, doorstroom en uitstroom
Intel	Intelligence
MD/PD	Management development & people development
OS	Operationeel specialismen
OSA	Operationeel specialist A
OSB	Operationeel specialist B
PSI (-opleiding)	Politiemedewerker specifiek inzet
PV	Proces-verbaal
SHRM	Strategisch human resource management
TM	Talent management

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Met de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt staan werkgevers voortdurend voor uitdagingen om openstaande vacatures te vervullen (De Ree, 2023). Zo stonden er in het eerste kwartaal van 2024 413 duizend vacatures open in Nederland (Centraal Bureau voor de Statistiek, z.d.). Als reactie op deze uitdagingen heeft talent management steeds meer aandacht gekregen als een strategie om het tekort aan gekwalificeerd personeel aan te pakken (Hongal & Kinange, 2020). Talent management kan worden gedefinieerd als het aantrekken, ontwikkelen en behouden van getalenteerde individuen (Lewis & Heckman, 2006). Een benadering van talent management is het bevorderen van alternatieve instroom waarbij organisaties nieuwe medewerkers werven via niet-traditionele opleidingsroutes. Deze aanpak kan de tijd tot volledige inzetbaarheid van nieuwe medewerkers verkorten (Politie Eenheid Den Haag, 2023).

De krapte op de arbeidsmarkt treft ook Politie Nederland, waar het aantal openstaande vacatures hoger is dan ooit. Het invullen van functies met specifieke kennis en vaardigheden is extra lastig (Wilson, 2012). Momenteel is er een tekort van bijna 1800 medewerkers op een totaal van 48.000 (Andringa, 2023). De hoge uitstroom vanwege pensioneringen verergert dit tekort (Politie, z.d.). Het tekort heeft directe gevolgen voor de kwaliteit en beschikbaarheid van politiediensten (Kremer et al., 2023).

In 2021 heeft de politie een organisatiebrede professionalisering doorgevoerd, waarbij het Strategisch Organisatie- en Personeelsbeleid voor 2021-2025/2030 is vastgesteld (Politie Nederland, 2021). Dit onderzoek richt zich op het realiseren van de ambitie om de politie steeds goed en juist bezet te houden, wat kan worden gezien als de ontwikkeling van een langetermijnvisie voor het personeelsbestand. Deze ambitie wordt in dit onderzoek vertaald naar strategische personeelsplanning, waarbij menselijk kapitaal wordt afgestemd op de organisatiedoelen (Mayo, 2015). Alternatieve instroom trekt extern talent aan, terwijl strategische personeelsplanning gericht is op langetermijnontwikkeling en behoud van talent (Lewis & Heckman, 2006). Deze benaderingen helpen organisaties om hun talentenpool te versterken, waardoor beter kan worden voldaan aan zowel de huidige als toekomstige doelen.

Binnen Politie Nederland wordt alternatieve instroom steeds belangrijker. Zo ambieert Politie-eenheid Rotterdam om de tijd tot volledige inzetbaarheid te verkorten door middel van zij-instroom. Door het volgen van de politieopleiding duurt het enkele jaren voordat men volledig inzetbaar is. De verkorte opleiding tot rechercheur duurt bijvoorbeeld drie jaar (Politie Nederland, z.d.-a). In dit onderzoek wordt dit afgebakend tot de aanstelling voor executieve specifieke inzetbaarheid (ESI), wat beperkt operationeel werk omvat (Politie Nederland, z.d.-c). De ESI-

aanstelling trekt hoogopgeleide talenten van buiten de organisatie aan voor specialistische functies zoals data-analist. Daarvoor volgt men de opleiding tot politiemedewerker specifieke inzet (PSI), die basiskennis van de politieorganisatie biedt, en drie maanden duurt. Na afronding mogen ESI-medewerkers handelingen uitvoeren binnen hun specialisme (Politieacademie, z.d.).

1.2 Probleemstelling

Dit onderzoek beoogt inzicht te bieden in hoe alternatieve instroom, als onderdeel van talent management geoptimaliseerd kan worden om een effectieve strategische personeelsplanning op de lange termijn te realiseren. Hiervoor zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

"Hoe heeft alternatieve instroom, als onderdeel van talent management, invloed op de doeltreffendheid van de strategische personeelsplanning?"

Theoretische deelvragen:

- *Wat zegt de literatuur met betrekking tot talent management en de rol van alternatieve instroom hierin?*
- *Wat zegt de literatuur met betrekking tot strategische personeelsplanning en de impact van alternatieve instroom hierop?*

Empirische deelvragen:

- *Wat zijn de talent management praktijken die door Politie-eenheid Rotterdam worden toegepast met betrekking tot alternatieve instroom, en wat zijn de ervaren voor- en nadelen hiervan?*
- *Hoe worden deze talent management praktijken gekoppeld aan het proces van strategische personeelsplanning binnen Politie-eenheid Rotterdam, en welke invloed hebben ze op de algehele personeelsbezetting en prestaties?*
- *Welke inzichten kunnen gebruikt worden om het beleid verder te verbeteren en een langetermijnvisie te ontwikkelen voor effectieve strategische personeelsplanning binnen Politie-eenheid Rotterdam?*

1.3 Relevanties

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek draagt bij aan de wetenschap door een lacune in de bestaande literatuur te vullen met betrekking tot alternatieve instroom als onderdeel van talent management en de invloed daarvan op strategische personeelsplanning. De relevantie wordt benadrukt door de bevindingen van Kwon en Jang (2021), die aangeven dat het verband tussen talent management, inclusief

alternatieve instroom, en verbeterde prestaties in vergelijking met traditionele HR-praktijken onvoldoende is bevestigd. Daarnaast stelt Thunnissen (2016) dat de effectiviteit van talent management nauwelijks is onderzocht. Er is weinig onderzoek gedaan naar alternatieve instroom in de politiecontext, hoewel er wel studies zijn in andere sectoren zoals de zorg (Maseland, 2018).

Dit onderzoek biedt nieuwe inzichten voor strategische personeelsplanning in zowel de publieke als private sector. Het is bijzonder relevant voor organisaties die te maken hebben met strenge wettelijke opleidingseisen aan personeel, zoals in de zorg en bij de politie. Een belangrijk aspect is de focus op de percepties van zowel de leidinggevenden als de medewerkers, wat nieuwe inzichten biedt in hoe alternatieve instroom, als een vorm van talent management, wordt ervaren. Het kan discussie stimuleren en bijdragen aan het formuleren van nieuwe onderzoeksvragen om de wetenschappelijke kennis over alternatieve instroom, talent management en strategische personeelsplanning te vergroten. Ondanks dat dit onderzoek binnen de politie is uitgevoerd, kunnen de bevindingen helpen bij soortgelijke problemen in andere organisaties.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Het onderzoek draagt op verschillende manieren bij aan maatschappelijke relevantie, met een focus op het creëren van waarde voor zowel het politiepersoneel als de samenleving als geheel. Door de verkenning van alternatieve instroom, als een vorm van talent management, en hun invloed op het personeelsbestand wordt gehoopt dat zij-instromers beter geïntegreerd kunnen worden in de politieorganisatie. Dit bevordert de diversiteit en inclusiviteit binnen de politie door gebruik te maken van verschillende talenten en perspectieven van individuen met diverse studie- en werkachtergronden.

Het gebruik van alternatieve instroom, als een vorm van talent management, kan de efficiëntie en effectiviteit van politiewerkzaamheden verbeteren (Ghasemi et al., 2017). Dit kan resulteren in een betere dienstverlening aan de samenleving en een verhoogd gevoel van veiligheid en welzijn onder burgers.

1.3.3 Bestuurskundige relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan de bestuurskundige relevantie door te focussen op de organisatorische inrichting als reactie op capaciteitsproblemen. Het onderzoek richt zich specifiek op het verbeteren van het functioneren van overheidsinstanties, zoals de politie, binnen de samenleving. Door de nadruk te leggen op alternatieve instroom, als een vorm van talent management, en strategische personeelsplanning kan dit bijdragen aan het ontwikkelen van inzichten die beleidsmakers kunnen gebruiken om het personeelsbestand effectiever te

organiseren en beheren. Deze inzichten zijn toepasbaar op brede schaal, zowel binnen als buiten de organisatie, en ondersteunen bij het realiseren van HR-ambities in een voortdurend veranderende publieke context.

1.4 Onderzoeksopzet

Voor dit onderzoek is gekozen voor kwalitatieve methoden om diepgaande inzichten te verkrijgen in de ervaringen en opvattingen van belanghebbenden, zoals ESI-medewerkers en leidinggevenden binnen Politie-eenheid Rotterdam. Documentanalyse, observaties en interviews worden ingezet om contextuele informatie te verzamelen met betrekking tot alternatieve instroom, als een vorm van talent management, en strategische personeelsplanning. Deze aanpak helpt bij het begrijpen van de bredere context en het identificeren van relevante factoren die de effectiviteit beïnvloeden (Creswell & Creswell, 2017; Gill et al., 2008).

1.5 Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk introduceert de aanleiding en relevantie van het onderzoek. Het tweede hoofdstuk behandelt de wetenschappelijke theorie die als basis dient voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Het derde hoofdstuk beschrijft de methodologische aanpak, inclusief onderzoeksstrategieën en dataverzameling- en analysemethoden. Het vierde hoofdstuk presenteert en analyseert de verzamelde resultaten. Het vijfde hoofdstuk bevat de conclusies, discussie en aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

In dit onderzoek worden de relaties en de impact van alternatieve instroom, als onderdeel van talent management, op strategische personeelsplanning onderzocht. Dit hoofdstuk conceptualiseert deze concepten op basis van relevante wetenschappelijke literatuur en sluit af met een conceptueel model.

2.1 Talent management

In dit onderdeel wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: *“Wat zegt de literatuur met betrekking tot talent management en de rol van alternatieve instroom hierin?”*

Om het concept talent management te begrijpen is het van belang om het begrip talent te definiëren. Talent kan worden gedefinieerd als de som van de vaardigheden van een persoon, dit omvat kennis, ervaringen, intelligentie, houding, karakter, drijfveren en het vermogen om te kunnen leren en groeien (Schiemann, 2014). Talent management kent verschillende definities en komt overeen met diverse HR-praktijken (Ansar & Baloch, 2018). Het betreft zowel de acquisitie als de carrière van medewerkers (Lewis & Heckman, 2006). Een belangrijk aspect van talent management is alternatieve instroom, waarbij talent via zij-instroomtrajecten worden aangetrokken. Dit wordt gezien als een effectieve manier om nieuwe en diverse medewerkers binnen te halen (Politie Eenheid Den Haag, 2023).

Lewis en Heckman (2006) onderscheiden drie denkrichtingen binnen talent management. De eerste denkrichting ziet talent management als een brede verzameling van traditionele HR-methoden en functies, zoals werving, selectie, ontwikkeling en loopbaanbeheer, met een focus op de volledige levenscyclus van medewerkers (Schiemann, 2014). De tweede denkrichting richt zich op de interne doorstroom van medewerkers en omvat opvolgingsplanning en HR-praktijken zoals werving en selectie (Schweyer, 2010). De derde denkrichting beschouwt talent als een waardevolle bron zonder individuele verschillen te benadrukken, en richt zich op het behoud van talent in plaats van continu op zoek te gaan naar opvolging (Lewis & Heckman, 2006).

Voor dit onderzoek wordt, vanwege de focus op de instroom van talenten via alternatieve stromingen en hun behoud binnen de organisatie, de eerste denkrichting gehanteerd. Het concept van alternatieve instroom benadrukt dat talent wordt gezocht op verschillende carrièrestadia, zowel binnen als buiten de organisatie, terwijl andere benaderingen zich voornamelijk intern richten. Huidig onderzoek definieert talent management als een strategische benadering die een breed scala aan traditionele HR-methoden, taken en functies omvat, met een organisatiebrede focus (Lewis & Heckman, 2006; Schiemann, 2014; Ansar & Baloch, 2018). Dit omvat het beheer van de volledige levenscyclus van talent, van werving tot behoud, en het creëren van een omgeving waarin talent optimaal kan groeien en behouden blijven.

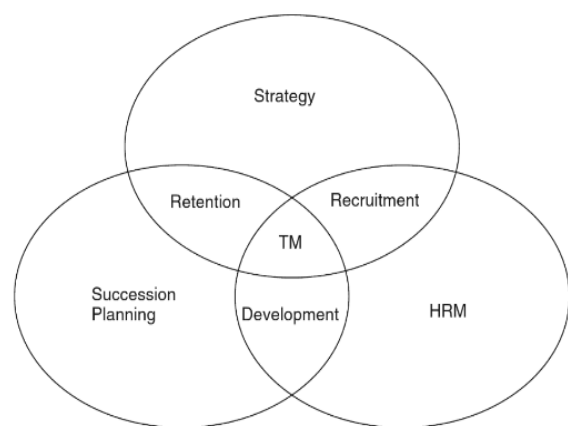
2.1.1 Alternatieve instroom

Dit onderzoek bekijkt de rol van alternatieve instroom, als onderdeel van talent management, binnen organisaties. Het onderzoek richt zich op hoe deze benaderingen toegepast kunnen worden om de doeltreffendheid van strategische personeelsplanning te verbeteren en een toekomstgericht personeelsbestand op te bouwen. Alternatieve instroom kan worden gedefinieerd als het proces waarbij individuen met bestaande beroepsvaardigheden of ervaringen van buiten de organisatie worden aangetrokken. Deze individuen vullen posities in die traditioneel worden ingenomen door interne medewerkers met bijvoorbeeld een volledige opleiding (Levy et al., 2004). Bij de politie gaat normale instroom gepaard met een opleiding van drie jaar. Alternatieve instroom kan verschillende doelen hebben, zoals het verlagen van trainingskosten, het aanvullen van ontbrekende competenties in personeelsprofielen, het verbreden van de wervingsmogelijkheden en het vermijden van culturele spanningen binnen de organisatie (Levy et al., 2004). Door gebruik te maken van alternatieve instroom kan expertise en ervaring vanuit diverse vakgebieden en sectoren, zoals de particuliere sector, in organisaties worden gebracht (Singh, 2023).

Alternatieve instroom wordt gezien als onderdeel van talent management omdat het de organisatie in staat stelt om diverse externe talenten aan te trekken (Blass et al., 2009). Hierdoor vormt het een combinatie van strategie en HR-instrumenten om te zorgen voor voldoende instroom van benodigde capaciteiten binnen de organisatie. Door alternatieve instroom toe te passen, kunnen organisaties een competent personeelsbestand opbouwen dat nodig is om strategische doelen te bereiken en toekomstige uitdagingen aan te gaan (Blass et al., 2009).

2.1.2 De omgeving van talent management

Talent management (TM) vormt het centrum van verschillende facetten binnen een organisatie, zoals afgebeeld in figuur 1 (Blass et al., 2009). Talent management is het snijpunt tussen strategie, strategische personeelsplanning en HRM, waarbij ook alternatieve instroom een rol speelt. Alternatieve instroom verbreedt de focus van talent management door ook extern talent aan te trekken, wat bijdraagt aan het versterken van de talentenpool van de organisatie (Lewis & Heckman, 2006). Talent management omvat ontwikkelings-, wervings- en behoudstrategieën, wat aangeeft dat meerdere aspecten bijdragen aan dit proces.



Figuur 1: mapping the talent management territory (Blass et al., 2009)

De strategie van een organisatie vormt het fundament waarop alle bedrijfsaspecten steunen (Roberts & Saloner, 2013). Het bepaalt de koers, doelstellingen en de inzet van middelen, inclusief menselijk kapitaal, om deze doelen te bereiken. De organisatiestrategie heeft directe invloed op zowel talent management als strategische personeelsplanning (Blass et al., 2009).

Hoewel talent management vaak wordt gezien als een verantwoordelijkheid van de HR-afdeling, speelt de impact van individuele managers, het management als geheel en de organisatiecultuur een cruciale rol door directe interactie met medewerkers, het bepalen van strategische richtingen en het vormgeven van een ondersteunende omgeving die essentieel is voor ontwikkeling en behoud. Hierdoor is talent management een gedeelde verantwoordelijkheid, die buiten de grenzen van de HR-afdeling reikt (Beechler & Woodward, 2009).

2.1.3 Strategisch talent management

Het correct toepassen van talent management is essentieel voor het strategische aspect van een organisatie en draagt bij aan consistentie in interne processen (Ashton & Morton, 2005). Dit omvat methoden zoals werving, selectie, ontwikkeling, beoordeling en behoud van talent (Beechler & Woodward, 2009). Effectieve implementatie kan de organisatiecultuur, strategie en langetermijndoelstellingen beïnvloeden door belangrijke posities te identificeren die essentieel zijn voor het behalen van de missie (Collings & Mellahi, 2009).

Strategisch talent management vereist aandacht voor de beheer- en ontwikkelfasen van individuen, met oog voor toekomstige behoeften (Martin, 2015). Het bevorderen van motivatie, betrokkenheid en prestaties van medewerkers is cruciaal om talent optimaal te benutten en uitstroom te verminderen (Collings & Mellahi, 2009). Scullion et al. (2010) suggereren dat het maximaliseren van de talenten van medewerkers een bron van duurzaam concurrentievoordeel kan zijn. Deze visie heeft geleid tot een sterke integratie tussen talent management, strategische personeelsplanning en human resource praktijken, wat de prestaties van organisaties ten goede komt (Farndale et al., 2010).

2.2 Strategische personeelsplanning

In dit onderdeel wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: *“Wat zegt de literatuur met betrekking tot strategische personeelsplanning en de impact van alternatieve instroom hierop?”*

Strategische personeelsplanning is een belangrijk snijvlak van talent management, zoals zichtbaar in figuur 1. Strategische personeelsplanning kan worden gedefinieerd als het proces waarbij organisatiedoelen worden vertaald naar benodigde vaardigheden en capaciteiten, en strategieën worden geïdentificeerd om eventuele tekorten aan te pakken (Jaillet et al., 2022).

Deze planning biedt het management de noodzakelijke informatie om de personeelsbezetting te plannen en te beheren in lijn met de langetermijndoelstellingen van de organisatie (Mayo, 2015).

Een diepgaand begrip van het huidige personeelsbestand is van belang om eventuele verschillen ten opzichte van de gewenste vaardigheden en capaciteiten te identificeren (De Bruecker et al., 2015). Strategische personeelsplanning richt zich op werving, behoud en ontwikkeling van personeel waarbij diverse strategieën worden toegepast zoals bijscholing, werving en herplaatsing (Jaillet et al., 2022). Het omvat overwegingen voor alternatieve instroom, zoals zij-instroom voor externe talenten, wat invloed kan hebben op de flexibiliteit en effectiviteit van de strategische personeelsplanning (Mayo, 2015).

In sectoren zoals bij de politie, waar specifieke vaardigheden vereist zijn voor hooggespecialiseerd werk, is het ontwerp van alternatieve instroom cruciaal om ervoor te zorgen dat het werk op de juiste manier wordt uitgevoerd (De Bruecker et al., 2015). Een geïntegreerde benadering van strategische personeelsplanning vereist niet alleen het opvullen van vaardigheidstekorten, maar ook het optimaliseren van talentinzet om zowel korte- als langetermijndoelen te ondersteunen (Tucker, 2021). Door te anticiperen op toekomstige behoeften van de organisatie, draagt strategische personeelsplanning bij aan de wendbaarheid en duurzaamheid van de organisatie.

Strategische personeelsplanning draait in essentie om het vinden van de juiste mensen, op de juiste plek, met de juiste vaardigheden, om te anticiperen op toekomstige behoeften (Schweyer, 2010). Effectieve integratie van vaardigheden biedt nieuwe mogelijkheden voor groei en ontwikkeling en bevordert de wendbaarheid van de organisatie (De Bruecker et al., 2015).

2.2.1 Personeelswerving

Een van de onderdelen van strategische personeelsplanning is personeelswerving. In sommige gevallen kunnen bepaalde taken alleen worden uitgevoerd door medewerkers met specifieke vaardigheden of kwalificaties. Dit kan leiden tot uitdagingen bij het beheren van het personeelsbestand, vooral bij hooggespecialiseerd werk (De Bruecker et al., 2015). Personeelswerving is één van de strategieën die gebruikt wordt om de kloof tussen vraag en aanbod van talent te dichten (Ahsan, 2018). Door middel van verschillende wervingsstrategieën, zoals het aantrekken van nieuwe talenten via traditionele wervingskanalen of alternatieve instroommethoden, kunnen organisaties hun personeelsbestand versterken en aanpassen met oog op de toekomst (De Bruecker et al., 2015). Personeelswerving speelt een cruciale rol in strategische personeelsplanning door organisaties in staat te stellen de benodigde vaardigheden en capaciteiten aan te trekken die nodig zijn om hun doelstellingen te bereiken en tegelijkertijd tekorten in het personeelsbestand aan te pakken (Jaillet et al., 2022).

2.2.2 Personeelsbehoud

Een ander belangrijk onderdeel van strategische personeelsplanning is personeelsbehoud. Nadat personeel is geworven, is het cruciaal om getalenteerde medewerkers te behouden, zodat de stabiliteit en continuïteit van de organisatie gewaarborgd blijven (Das & Baruah, 2013). Het proces van personeelsbehoud omvat het implementeren van strategieën om hun betrokkenheid en tevredenheid te vergroten. Dit kan variëren van het bieden van carrièremogelijkheden tot het creëren van een positieve werkomgeving en het bieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden.

Das en Baruah (2013) identificeerden zeven factoren die het behoud van werknemers kunnen bevorderen: (1) compensatie en waardering voor het verrichte werk, (2) uitdagend werk, (3) promotie- en leermogelijkheden, (4) een uitnodigende sfeer binnen de organisatie, (5) positieve relaties met collega's, (6) een gezond evenwicht tussen werk en privé, en (7) goede communicatie. Deze factoren creëren een werkomgeving waarin werknemers zich gewaardeerd, gemotiveerd en betrokken voelen (Das & Baruah, 2013).

Alternatieve instroom brengt unieke uitdagingen met zich mee voor personeelsbehoud. Specifieke strategieën kunnen nodig zijn om de integratie en betrokkenheid van deze medewerkers te waarborgen, omdat de medewerkers op een andere manier zijn binnengekomen (Mayo, 2015; De Bruecker et al., 2015). Effectief personeelsbehoud verhoogt de kans op het behouden van talent en het versterken van organisatieprestaties (Kumar, 2021). Door rekening te houden met de behoeften van medewerkers die via alternatieve instroom zijn binnengekomen, kan strategische personeelsplanning optimaal profiteren van hun talent en bijdragen aan de wendbaarheid en duurzaamheid van de organisatie op lange termijn.

2.2.3 Personeelsontwikkeling

Personeelsontwikkeling is een essentieel onderdeel van strategische personeelsplanning. Personeelsontwikkeling kan worden gedefinieerd als het aanbieden van programma's die individuen voorzien van de benodigde vaardigheden en kennis om hun functies effectief uit te voeren en zo de doelen van de organisatie te ondersteunen (Jacobs & Washington, 2003). Het is een essentieel onderdeel van strategische personeelsplanning en richt zich op het verbeteren van de competenties en vaardigheden van medewerkers, evenals op het bevorderen van doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie (Jacobs & Washington, 2003). Medewerkers die via alternatieve instroom zijn binnengekomen, vereisen specifieke strategieën om hun integratie en betrokkenheid te bevorderen (Mayo, 2015; De Bruecker et al., 2015). Door zorgvuldig om te gaan met hun specifieke behoeften en ontwikkelingsmogelijkheden, kan dit bijdragen aan het opbouwen van een competent en veerkrachtig personeelsbestand dat zich flexibel kan aanpassen aan veranderende taken en toekomstige uitdagingen (Jacobs & Washington, 2003).

Hoewel organisaties mogelijkheden tot personeelsontwikkeling kunnen bieden en een cultuur van leren kunnen bevorderen, is het van belang dat medewerkers bereid zijn om initiatief te tonen om hun vaardigheden en competenties te verbeteren (Dachner et al., 2021). Dit suggereert een verschuiving naar een meer participatieve benadering van talent management, waarbij medewerkers worden aangemoedigd om proactief te zijn in hun eigen ontwikkeling. Dachner et al. (2021) identificeren vier principes voor een participatieve benadering: (1) anticiperen op vaardigheden, (2) benutten van ontwikkelingsmogelijkheden, (3) creëren van groeikansen en (4) erkenning van de voordelen van persoonlijke ontwikkeling voor de organisatie.

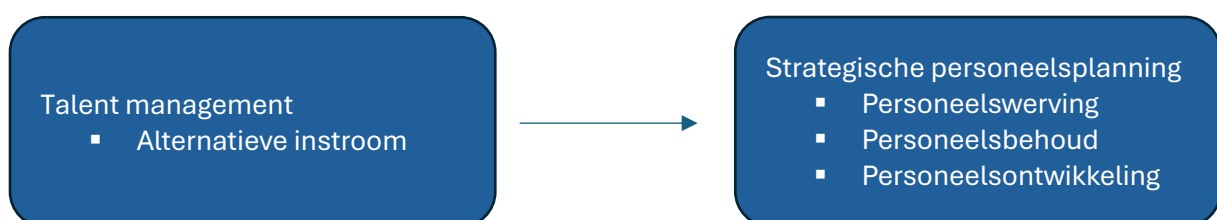
Door te investeren in personeelsontwikkeling als onderdeel van strategische personeelsplanning kan een organisatie haar menselijk kapitaal versterken en een competent personeelsbestand creëren voor de lange termijn (Jacobs & Washington, 2003).

2.3 Conceptueel model

Het conceptuele model visualiseert de concepten uit het theoretisch kader en hun verbanden. Links staat talent management, wat invloed heeft op strategische personeelsplanning rechts. Onder talent management valt alternatieve instroom, terwijl strategische personeelsplanning zich in het bijzonder richt op werving, behoud en ontwikkeling van personeel.

Eerdere literatuur suggereert dat er een positieve relatie is tussen talent management en strategische personeelsplanning. Effectieve alternatieve instroom kan leiden tot competente, gemotiveerde medewerkers die passen bij de strategische doelen van de organisatie (Martin, 2015). Dit verbetert de kwaliteit van beschikbare medewerkers en helpt hun vaardigheden af te stemmen op de organisatiebehoeften. Talent management kan personeelsverloop verminderen door vanaf het begin de medewerkers te binden aan de organisatie (Kumar, 2021). Daarnaast verbetert het werknemersbetrokkenheid, innovatie en productiviteit, wat bijdraagt aan een effectievere strategische personeelsplanning en betere organisatieprestaties (Aina & Atan, 2020).

Dit onderzoek bekijkt het verband tussen alternatieve instroom, als onderdeel van talent management, en strategische personeelsplanning, en wat nodig is om deze planning op lange termijn doeltreffend te maken. De concepten zijn gevisualiseerd in figuur 2.



Figuur 2: conceptueel model

3. Methodologische verantwoording

Dit hoofdstuk beschrijft de methodologie van het onderzoek naar alternatieve instroom als vorm van talent management en de effectiviteit van strategische personeelsplanning. Het omvat de onderzoekstrategie, dataverzamelingsmethoden, casusbeschrijving, onderzoekspopulatie, operationalisatie, en aandachtspunten op het gebied van ethiek, privacy, validiteit en betrouwbaarheid

3.1 Onderzoeksstrategie

Het onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek naar de invloed van alternatieve instroom, als onderdeel van talent management, op de doeltreffendheid van strategische personeelsplanning. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat dit de mogelijkheid biedt om complexe vraagstukken te begrijpen en te interpreteren door diep in te gaan op betekenissen, patronen en contexten (Creswell & Creswell, 2017). Dit onderzoek richt zich niet alleen op het capaciteitsprobleem, maar ook op de bredere impact van alternatieve instroom op de toekomstperspectieven van individuen, organisatiecultuur en -doelen.

Het onderzoek wordt uitgevoerd als een casestudie. De casestudie wordt uitgevoerd bij Politie-eenheid Rotterdam, gericht op de specifieke situatie van de ESI-aanstelling. Deze aanstelling omvat alternatieve instroom waarbij externe medewerkers met een verkorte opleiding worden ingezet, in plaats van de reguliere politieopleiding. Deze afbakening stelt de onderzoeker in staat specifiek te focussen op dit type instroom en inzicht te verkrijgen in de ervaringen en impact ervan binnen de organisatie (Denzin & Lincoln, 2011). Daarnaast biedt het de mogelijkheid om te leren van deze ervaringen, zodat de opgedane inzichten kunnen worden toegepast op andere vormen van alternatieve instroom waarbij externe medewerkers worden geworven. Dit vergroot de relevantie van het onderzoek en draagt bij aan een breder begrip van alternatieve instroom binnen de politieorganisatie.

3.2 Dataverzamelingsmethoden

In dit onderzoek worden observaties, documentanalyse en interviews gebruikt om de invloed van alternatieve instroom, als onderdeel van talent management, op de strategische personeelsplanning te onderzoeken. Door deze methoden te combineren, wordt triangulatie toegepast om de betrouwbaarheid en validiteit van de bevindingen te verhogen door verschillende informatiebronnen te integreren (Carter et al., 2014).

De eerste methode is documentanalyse, wat de mogelijkheid biedt tot een analyse van geschreven materialen. De gebruikte documenten zijn beleidsdocumenten en informatiebronnen met betrekking tot de ESI-aanstelling en de PSI-opleiding welke intern zijn

gepubliceerd. Deze analyse vormt de basis om het onderwerp te begrijpen en maakt het mogelijk om dieper in te gaan op specifieke aspecten tijdens interviews (Creswell & Creswell, 2017).

Aanvullend vinden er observaties plaats waarbij de onderzoeker tijd doorbrengt als stagiair binnen de organisatie om directe gegevens te verzamelen over dagelijkse gang van zaken, interacties en dynamiek onder de medewerkers (Baker, 2006). Dit inzicht helpt bij het vormen van een beeld van de organisatie en de context waarin ESI-aangestelde medewerkers werken.

Als laatste methode worden er twintig semigestructureerde interviews afgenomen om specifieke uitdagingen, behoeften en verwachtingen met betrekking tot alternatieve instroom, als een vorm van talent management en strategische personeelsplanning te onderzoeken (Gill et al., 2008). Semigestructureerde interviews bieden zowel structuur als flexibiliteit, waardoor dieper op bepaalde onderwerpen kan worden ingegaan en verduidelijking kan worden gevraagd (Van Thiel, 2014).

Een overzicht van de dataverzamelmethode is te vinden in tabel 1.

Methode	Aantal/details	Context/deelnemers	Gemiddelde duur	Focus
Documentanalyse	6 documenten	Rapporten met betrekking tot de ESI-aanstelling en de PSI-opleiding. Bijvoorbeeld: "informatiekit leidinggevenden ESI-aanstelling".	-	Inzicht in ESI-aanstelling, de PSI-opleiding en de werking hiervan.
Observatie	875 uur	Dagelijkse werkzaamheden als stagiair.	-	Directe observatie van dagelijkse activiteiten, interacties en personeelsdynamiek binnen de organisatie.
Semi-gestructureerde interviews	20 interviews	12 ESI-aangestelde medewerkers en 8 leidinggevenden van de ESI-aangestelde medewerkers.	45 minuten	Uitdagingen, behoeften, verwachtingen met betrekking tot alternatieve instroom en de strategische personeelsplanning.

Tabel 1: overzicht dataverzamelmethode

Deze aanpak helpt bij het begrijpen van de bredere context en het identificeren van factoren die de effectiviteit van de strategische personeelsplanning beïnvloeden. Door interviews te combineren met documentanalyse en observaties kunnen vragen worden verduidelijkt en aanvullende informatie worden verkregen die niet beschikbaar zou zijn met een enkele methode (Creswell & Creswell, 2017).

3.3 Case omschrijving

Tijdens het onderzoek loopt de onderzoeker stage op de HR-adviesafdeling van Politie-eenheid Rotterdam. Hierbij is de onderzoeker in totaal vijftwintig weken binnen de organisatie werkzaam. Deze periode biedt een unieke kans om de werkomgeving te observeren vanuit het perspectief van een medewerker die via extern de organisatie betreedt. Dit draagt bij aan het begrip van de ervaringen van ESI-aangestelde medewerkers door de organisatie zonder voorkennis te betreden.

Naast het onderzoek werkt de onderzoeker mee aan een project over alternatieve instroom binnen Politie-eenheid Rotterdam. Hierbij heeft de onderzoeker een actieve rol in het verzamelen en verwerken van relevante informatie. Deze praktische toepassing van het onderzoek versterkte het theoretische begrip en toonde hoe alternatieve instroom binnen de organisatie wordt geïmplementeerd.

Gedurende de stageperiode vinden er gesprekken plaats met verschillende medewerkers over alternatieve instroom en de ESI-aanstelling, zowel voor het project als voor eigen onderzoek. Deze gesprekken, met collega's uit diverse functies, benadrukken de urgentie en het belang van het onderwerp binnen de organisatie. Dit resulteert in brede interesse en bereidheid onder medewerkers om aan het onderzoek deel te nemen.

3.4 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit ESI-aangestelde medewerkers en hun leidinggevenden binnen Politie-eenheid Rotterdam. In totaal zijn er 322 ESI-aangestelde medewerkers en 34 leidinggevenden van ESI-aangestelde medewerkers bij Politie-eenheid Rotterdam. Het onderzoeken van beide perspectieven biedt een dieper begrip van de werking van de alternatieve instroom (McCracken et al., 2015).

Het betrekken van zowel leidinggevenden als medewerkers is essentieel voor een holistisch inzicht in de dynamiek en effectiviteit van de alternatieve instroom. Leidinggevenden bieden inzicht in de effectiviteit van ESI-aangestelde medewerkers en hun bijdrage aan de strategische personeelsplanning. Medewerkers kunnen vanuit hun ervaring spreken over hun inwerkproces, ontvangen ondersteuning en obstakels. Dit biedt inzicht in de impact van het talentmanagementbeleid en mogelijke verbeterpunten.

Voor dit onderzoek is een doelgerichte steekproef toegepast, met twintig respondenten: twaalf ESI-aangestelde medewerkers en acht leidinggevenden. Respondenten zijn geselecteerd op basis van hun rol binnen Politie-eenheid Rotterdam (Van Thiel, 2014). Door deze gerichte selectie wordt gestreefd naar een representatieve steekproef die diepgaand inzicht biedt in relevante ervaringen. Door het selecteren van deelnemers uit verschillende afdelingen wordt er

bijgedragen aan het vergroten van de betrouwbaarheid en validiteit van de bevindingen. Dit helpt bij het identificeren van consistente patronen en het trekken van gerichte conclusies.

Respondenten worden telefonisch benaderd, wat directe interactie mogelijk maakt en kan bijdragen aan een hoger responspercentage. Telefonisch contact vermindert de machtsdynamiek en kan helpen om een meer ontspannen sfeer te creëren, wat kan resulteren in openhartigere en eerlijkere antwoorden tijdens het interview (Brosnan, 2019).

3.5 Operationalisering

In de operationaliseringstabel, te vinden in bijlage 1 worden de concepten alternatieve instroom, als onderdeel van talent management, en strategische personeelsplanning uit het theoretische kader centraal gesteld. De indicatoren komen voort uit het theoretische kader en geven aan op welke manier de concepten gemeten worden. Welke vragen worden gesteld in de interviews is te vinden in de interviewhandleiding in bijlage 3.

3.6 Analyse

Om de interviews te analyseren worden deze volledig getranscribeerd. Vervolgens worden deze geanalyseerd door middel van codering. Tijdens het coderen worden codes toegewezen aan tekstfragmenten om belangrijke thema's te identificeren en te vergelijken (Van Thiel, 2014). Dit bevordert consistentie en verhoogt de betrouwbaarheid van de bevindingen.

Het coderen verloopt in drie fasen: open, axiaal en selectief. Open coderen genereert categorieën uit ruwe gegevens. Axiaal coderen structureert deze categorieën en onderzoekt onderlinge relaties. Selectief coderen verdiept zich in de geselecteerde categorieën om een samenhangend geheel te vormen (Van Thiel, 2014).

Dit gestructureerde proces onthult patronen en betekenissen in de data, rekening houdend met de context. Het programma ATLAS.ti wordt gebruikt om consistentie en validiteit in de analyse te waarborgen.

3.7 Ethiek en privacy

Ethiek en privacy zijn essentieel in dit onderzoek. Strikte ethische richtlijnen worden gevolgd om de privacy van de respondenten te waarborgen. Alle verzamelde gegevens worden vertrouwelijk behandeld en geanonimiseerd. Respondenten worden vooraf geïnformeerd over het doel van het onderzoek en hun vrijwillige deelname, met de optie om op elk moment zonder gevolgen terug te trekken. Toestemming wordt verkregen voordat gegevens worden verzameld, en alleen relevante informatie wordt verzameld die noodzakelijk is voor het onderzoek. Het toestemmingsformulier

is te vinden in bijlage 2. Gevoelige informatie wordt zorgvuldig beveiligd en de resultaten worden uitsluitend voor onderzoeksdoeleinden gebruikt.

3.8 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit zijn essentieel voor wetenschappelijk onderzoek. Betrouwbaarheid verwijst naar de consistentie en nauwkeurigheid van resultaten (Van Thiel, 2014). Om dit te waarborgen worden gestandaardiseerde procedures toegepast: alle interviews worden opgenomen, volledig getranscribeerd en door de respondenten geverifieerd. Hoewel semigestructureerde interviews een risico op vooringenomenheid met zich meebrengen door de perceptie en aanwezigheid van de onderzoeker, bieden ze tegelijkertijd een ontspannen sfeer voor het delen van betrouwbare informatie wat kan bijdragen aan de betrouwbaarheid (Creswell & Creswell, 2017). Gebruik van gestandaardiseerde topiclijsten en systematische analyse versterkt de betrouwbaarheid (Van Thiel, 2014).

Validiteit, zowel intern als extern, is eveneens van belang. Interne validiteit verwijst naar de mate waarin een onderzoek daadwerkelijk meet wat het beoogt te meten (Creswell & Creswell, 2017). Interne validiteit wordt gewaarborgd door een gestandaardiseerde aanpak en systematische coderingstechnieken zoals open, axiale en selectieve codering, die vooringenomenheid minimaliseren. Externe validiteit verwijst naar de generaliseerbaarheid van de resultaten naar andere populaties en contexten (Creswell & Creswell, 2017). Deze wordt vergroot door een gedetailleerde beschrijving van de casus en context, waardoor lezers de bevindingen kunnen vergelijken met andere situaties. Hoewel het onderzoek zich richt op de ESI-aanstelling, bieden de bevindingen ook relevante inzichten voor andere vormen van alternatieve instroom binnen Politie Nederland, wat de overdraagbaarheid naar vergelijkbare situaties versterkt.

4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek besproken. Het hoofdstuk is verdeeld in twee onderdelen: de resultaten en de analyse van de resultaten. Hierbij wordt er antwoord gezocht op de onderzoeksvraag: *“Hoe heeft alternatieve instroom, als onderdeel van talent management, invloed op de doeltreffendheid van de strategische personeelsplanning?”*

4.1 Resultaten

De resultaten zijn verkregen via documentanalyse, observaties en interviews. Documentanalyse verduidelijkt de ESI-aanstelling en de PSI-opleiding. Observaties hebben inzicht gegeven in de dagelijkse gang van zaken en de dynamiek binnen de organisatie. De interviews gingen dieper in op de perspectieven, uitdagingen en verwachtingen van de respondenten. Door deze methoden te combineren, wordt een uitgebreider begrip verkregen van de invloed van alternatieve instroom op de strategische personeelsplanning.

4.1.1 Resultaten documentanalyse

De Executieve aanstelling met Specifieke Inzet (ESI) werd in juli 2018 ingevoerd binnen Politie Nederland (Politie Nederland, 2023). Deze aanstelling is ontworpen voor functies binnen de vakgebieden Intelligence (Intel), Forensische Opsporing (FO), en Operationeel Specialismen (OS). Het doel van de ESI-aanstelling is om kandidaten snel en op een uniforme manier in- of door te laten stromen voor specifieke politietaken.

Kenmerkend voor de ESI-aanstelling is de beperkte inzetbaarheid: medewerkers worden alleen binnen hun specifieke vakgebied ingezet. De medewerkers zijn niet-wapendragend en worden niet ingezet in gevaarlijke situaties waarin mogelijk geweldsmiddelen moeten worden gebruikt. ESI-medewerkers zijn niet herkenbaar in het publieke domein, omdat ze geen regulier politie-uniform dragen. Ze verrichten uitsluitend hun specifieke taken, waardoor fysiek contact met burgers beperkt blijft (Politie Nederland, 2023).

Om deze aanstelling te vervullen, is de Politiemedewerker Specifieke Inzet (PSI) opleiding vereist. De opleiding duurt veertien weken en biedt essentiële kennis, vaardigheden en houding die noodzakelijk zijn voor het politiewerk. Rechts- en wetkennis, basisbevoegdheden van de politie, en opsporingsmethoden worden uitgebreid behandeld. Bovendien richt de opleiding zich op beeldvorming van het politievak, waarbij specifieke competenties en de gewenste beroepshouding aan de hand van praktijkvoorbeelden en casuïstiek worden onderwezen (Politieacademie, z.d.).

Het aanstellingstraject voor een ESI-medewerker verloopt in drie fasen. De eerste fase betreft de ambtenaar in opleiding (AIO), die de Politiemedewerker Specifieke Inzet (PSI) opleiding

doorloopt. Na het behalen van het PSI-diploma volgt een tijdelijke aanstelling van één jaar. Indien dit jaar succesvol wordt volbracht, krijgt de medewerker een vaste aanstelling.

De ESI-aanstelling en de PSI-opleiding zorgen ervoor dat medewerkers met de juiste vaardigheden effectief worden ingezet voor gespecialiseerde politietaken, wat bijdraagt aan de flexibiliteit en slagkracht van Politie Nederland.

4.1.2 Resultaten observatie

Onderstaand zijn de resultaten van de observaties te vinden. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen observaties binnen de organisatie en observaties tijdens de interviews.

Observatie organisatie

In de observaties binnen de organisatie kwamen opvallende aspecten naar voren. De cultuur bij Politie-eenheid Rotterdam wordt als open en behulpzaam ervaren. Collega's begroeten elkaar en onderhouden informele contacten op de gangen, en de stagiaire wordt als gelijke behandeld. Het ontbreken van uniformen op de werkplek versterkt de perceptie van gelijkheid. Daarnaast is het e-mailcontact als vriendelijk en efficiënt ervaren. Echter, de drukke agenda's van collega's beïnvloeden hun bereikbaarheid, mogelijk door werkdruk en capaciteitsproblemen.

Wat betreft rolduidelijkheid en samenwerking tussen afdelingen is eilandvorming opgevallen. Collega's richten zich voornamelijk op hun eigen taken en hebben weinig interactie met andere afdelingen. Dit is ook het geval voor de afdeling Instroom, Doorstroom en Uitstroom (IDU), die zich op dezelfde gang bevindt als de werkplek van de stagiaire. Deze afscherming kan nieuwe medewerkers hinderen in hun begrip van de verantwoordelijkheden van andere afdelingen, wat de samenwerking en communicatie tussen teams kan belemmeren.

Observatie interviews

Rondom de interviews hebben observaties plaatsgevonden. Voorafgaand aan de interviews bleek dat het onderwerp alternatieve instroom sterk leeft binnen Politie-eenheid Rotterdam. Dit resulteerde in een hoge opkomst en slechts één verplaatsing wegens ziekte. Tijdens de interviews heerste een open en ontspannen sfeer, waarbij respondenten zonder terughoudendheid hun ervaringen hebben gedeeld. De gesprekken waren waardevol en diepgaand, met ruimte voor informele interacties en humor. De verwachte rangorde binnen de politie kwam tijdens de gesprekken niet prominent naar voren.

4.1.3 Resultaten interviews

De resultaten van de interviews worden beschreven aan de hand van de operationaliseringstabel. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de dimensies talent management en strategische

personeelsplanning. Daarnaast wordt er per subdimensie dieper op de resultaten ingegaan. Als afsluiting in de interviews is aan de respondenten gevraagd wat er nodig is om de strategische personeelsplanning op de lange termijn doeltreffend te maken. Wat betreft de respondenten zijn er twee groepen: ESI-aangestelde medewerkers (MW) en de leidinggevenden van de ESI-aangestelde medewerkers (LG). De lijst met respondenten is te vinden in bijlage 4. De codeboom die is gebruikt om de resultaten te analyseren, is te vinden in bijlage 5.

4.1.3.1 Talent management

In dit onderdeel wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: *“Wat zijn de talent management praktijken die door Politie-eenheid Rotterdam worden toegepast met betrekking tot alternatieve instroom, en wat zijn de ervaren voor- en nadelen hiervan?”*

In dit onderzoek wordt alternatieve instroom beschouwd als een essentieel onderdeel van talent management. Binnen dit kader wordt onderscheid gemaakt tussen de ESI-aanstelling en de PSI-opleiding.

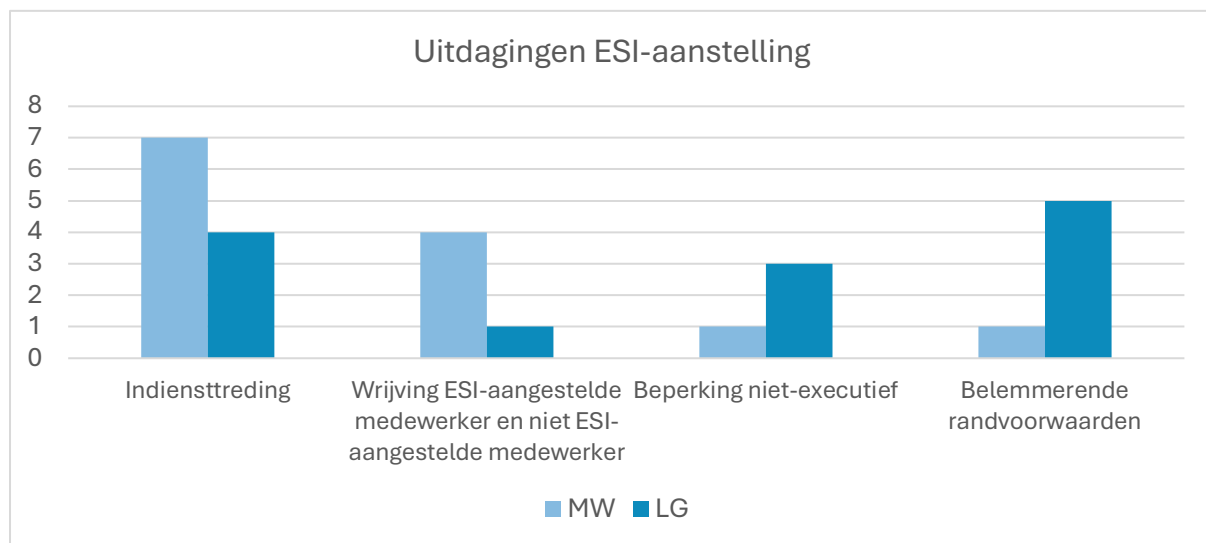
Alternatieve instroom: ESI-aanstelling

Uit de interviews kwamen verschillende perspectieven naar voren over de ESI-aanstelling. Beide groepen respondenten benoemden zowel positieve als negatieve aspecten. De ESI-aanstelling wordt voornamelijk door leidinggevenden gezien als waardevol vanwege de toegevoegde kennis en nieuwe inzichten van externe medewerkers. Respondent 5 (LG) beschrijft het als een grote kans voor de organisatie: *“Tot we in één keer de kans kregen, ik noem het echt een kans, om talent ook van buiten binnen te halen.”* Respondent 14 (MW) voegde toe: *“Ik denk dat het heel goed is dat de politie mensen van buitenaf binnenhaalt, omdat je nooit alle kennis intern kan hebben.”* Dit brengt een frisse blik op processen die al jaren onveranderd zijn. Hierbij kan volgens respondent 15 (LG) de volgende vraag worden gesteld: *“Waarom doen we de dingen die we doen en wat kunnen we van elkaar leren?”* Op die manier is er ruimte om af te wijken van de standaarden die binnen de organisatie zijn verweven in de dagelijkse werkzaamheden. De ESI-aangestelde medewerkers kunnen op deze manier voor vernieuwende inzichten zorgen. De ESI-aangestelde medewerkers ervaren de ESI-aanstelling als positief vanwege de mogelijkheid om via een andere weg bij de politie te kunnen werken. Zoals respondent 17 (MW) zegt: *“Ik vind het heel gaaf dat ik zonder een blauwe politie-achtergrond toch nog hier via deze weg binnen heb kunnen komen.”*

Zestien van de twintig respondenten, afkomstig uit beide respondentengroepen, spraken positief over de ESI-aanstelling, maar er waren ook kanttekeningen. Respondent 16 (LG) noemde het een goede manier om specialisten binnen te halen, maar wees op problemen met het

behouden van deze medewerkers: “Alleen vervolgens kom je in het probleem om mensen binnen te houden, want de ESI-aanstelling is onvoldoende geborgd.” Respondent 2 (LG) benadrukte het snel aantrekken van talent maar zag ook een gebrek aan lange termijn strategie: “Ik denk alleen dat ze nog niet goed hebben nagedacht om te zorgen dat de mensen blijven.” Dit toont de tijdelijkheid en de korte termijn gedachte van de ESI-aanstelling.

De tekortkomingen van de ESI-aanstelling worden op verschillende manieren ervaren. De uitdagingen van de ESI-aanstelling zijn in vier categorieën verdeeld: indiensttreding, wrijving tussen medewerkers, beperking niet-executief, en belemmerende randvoorwaarden (zie tabel 2).



Tabel 2: uitdagingen ESI-aanstelling

De categorie indiensttreding is het meest genoemd, met in totaal elf vermeldingen, waarvan zeven keer door ESI-aangestelde medewerkers en vier keer door leidinggevenden. Dit heeft te maken met zowel de indiensttreding in de werkzaamheden als indiensttreding in het team. Bij de paragraaf personeelswerving wordt er dieper ingegaan op de categorie indiensttreding en de ervaringen van de respondenten hierbij.

Een andere uitdaging dat benoemd wordt is de wrijving die kan ontstaan tussen de nieuwe ESI-aangestelde medewerkers en de medewerkers welke al op een afdeling zitten. Respondent 1 (MW) merkte op: “Je wordt zo gehaast op zo'n functie gezet, met als gevolg dat er gewoon heel veel kleine dingetjes zijn die je gewoon niet weet. Dat kan dan voor wrijving zorgen met mensen die er al jaren zitten.” Dit heeft te maken met rangorde en de verschillende functieschalen van de medewerkers. ESI-aangestelde medewerkers komen binnen als specialisten met de functie Operationeel Specialist A (OSA), op schaal 9. De overige medewerkers zijn vaak een of enkele schalen lager, terwijl zij al langer in de organisatie werken. Dit kan voor wrijving zorgen, zoals respondent 12 (MW) opmerkte. Respondent 6 (MW) had het gevoel dat ESI-medewerkers als buitenstaanders worden gezien. Dit kan leiden tot

groepsvorming en een gebrek aan verbondenheid met de afdeling, zoals ook werd aangegeven door respondent 9 (MW).

Daarnaast wordt door één medewerker en drie leidinggevendenden als nadeel de beperking van niet-executief benoemt. Respondent 15 (LG) benoemt dat het niet-executief zijn, dus het niet dragen van een wapen, belemmerend kan werken. Respondent 5 (LG) zei hierover: “Aan de ene kant wil je ze binnenhalen, maar aan de andere kant is het zo dat ze bepaalde dingen niet kunnen, want ze hebben geen wapen.” Daarnaast heeft het niet-executief zijn invloed op de mogelijkheden om door te groeien, benoemt respondent 8 (MW). Bij de paragraaf personeelsontwikkeling wordt er dieper ingegaan op de ontwikkelingsmogelijkheden en de ervaringen van de respondenten hierbij.

Belemmerende randvoorwaarden zoals de lange screeningsperiode en tijdelijke contracten werden door vijf leidinggevendenden en één medewerker als specifiek als nadelig benoemd. Respondent 13 (LG) benadrukte dat de korte duur van de ESI-aanstelling niet voldoende is om rendement te halen. Echter, respondent 11 (LG) benoemt dat het tijd nodig heeft om te renderen binnen de politie, omdat het een ervaringsvak is: “Dus de tijd dat het rendeeft in die twee jaar, [...] vind ik te kort om profijt van te hebben.”

Los van de voordelen en uitdagingen met betrekking tot de ESI-aanstelling is er sprake van onwetendheid rondom de ESI-aanstelling. Niet elke collega is bewust van de rol van een ESI-aangestelde medewerker en hoe dit waarde kan toevoegen aan het team. Respondent 3 (MW) benoemt hierover het volgende: “Er was ook iemand die aan een andere collega vroeg: “Wat doet zij hier?” [...] Ja, maar dat is denk ik ook een stukje onduidelijkheid of onwetendheid.” Daarnaast kan het wegnemen van onwetendheid ervoor zorgen dat er meer begrip is voor elkaars werk. Respondent 12 (MW) benoemt: “Dan zit je hoog in een boom ergens, maar wat doen jullie nu? Dus dat kan ook behulpzaam zijn, denk ik, om meer begrip voor elkaars werk te creëren.” Dit heeft invloed op de eerste ervaringen van een nieuw aangestelde ESI-medewerker op de afdeling.

Alternatieve instroom: PSI-opleiding

Om ESI-aangesteld te kunnen worden, dienen de medewerkers de PSI-opleiding volgen. Deze opleiding behandelt de basis van onder andere het burgerlijk wetboek, strafrecht, hoe de samenleving is georganiseerd en het schrijven van een proces-verbaal (PV). Daarnaast wordt er kort ingegaan bij de organisatie. Respondent 4 (LG) merkt op: “Wat wel goed is, is dat het over kernwaarden gaat zoals integriteit gaat, maar ze leren de organisatie er niet mee kennen.” Respondent 5 (LG) noemt het dan ook niet meer dan een basis. Respondent 3 (MW) voegt toe dat de organisatie slechts in basisvorm wordt behandeld. Acht respondenten, waarvan vijf ESI-aangesteld en drie leidinggevendenden, zien het als een verplichting met een algemenere insteek.

De ervaringen hangen samen met de achtergrond van de medewerker. Respondent 8 (MW) zegt: “Het is leuk, maar voor mij was het niet nieuw.” Voor deze respondent was de PSI-opleiding grotendeels herhaling van zijn of haar vooropleiding, wat het gevoel van verplichting versterkte. Respondent 4 (LG) benadrukt dit: “De PSI is puur voor de opsporingsbevoegdheid, punt. [...] Dat voegt eigenlijk niks toe voor de functie die ze gaan doen. Het is eigenlijk een moetje om het zo te zeggen.”

Uit de interviews blijkt dat de medewerkers wensen dat de opleiding meer wordt toegespitst op hun specifieke functie, zodat deze waardevoller wordt. Respondent 6 (MW) zegt hierover: “Het zou meer toegespitst moeten worden richting mijn functie. [...] Wat mag ik nu wel? Wat mag ik nu niet? Dat is me nog steeds niet helemaal duidelijk.” Op deze manier kan er worden ingespeeld op rolduidelijkheid.

Daarnaast wordt in de interviews genoemd dat er verschillende ervaringen zijn per klas tijdens de PSI-opleiding. De ene klas heeft veel begeleiding, terwijl de andere veel vrijheid krijgt. Dit kan ook van invloed zijn op de ervaring en het slagingspercentage, zoals respondent 4 (LG) en respondent 10 (MW) opmerken.

4.1.3.2 Strategische personeelsplanning

In dit onderdeel wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: “Hoe worden deze talent management praktijken gekoppeld aan het proces van strategische personeelsplanning binnen Politie-eenheid Rotterdam, en welke invloed hebben ze op de algehele personeelsbezetting en prestaties?”

De resultaten van de strategische personeelsplanning bieden inzicht in de effectiviteit van het personeelsbestand door te focussen op drie cruciale pijlers: personeelswerving, -behoud en -ontwikkeling. Deze pijlers zijn nauw met elkaar verbonden en vormen de kern van strategische personeelsplanning. Door hierop te focussen, kan een organisatie de juiste mensen met de juiste vaardigheden op de juiste plaatsen inzetten en zich voorbereiden op toekomstige behoeften en uitdagingen.

4.1.3.2.1 Personeelswerving

Het proces van personeelswerving omvat verschillende stadia, van sollicitatie en selectie tot aan indiensttreding. Indiensttreding speelt een cruciale rol, waarbij nieuwe medewerkers worden ingewerkt en vertrouwd gemaakt met de bedrijfscultuur, procedures en collega's.

Sollicitatie- en selectieproces

Wanneer aan de twaalf ESI-aangestelde medewerkers wordt gevraagd wat hun motivatie was om te solliciteren op de functie, zijn er verschillende geluiden te horen. Vier van de twaalf benoemen

expliciet dat ze nooit hadden gedacht om bij de politie te gaan werken, mede door onwetendheid over de mogelijkheden.

Er zijn verschillende meningen over de duidelijkheid van de vacatures. Wanneer ESI-aangestelde medewerkers (MW) wordt gevraagd naar de duidelijkheid van de vacature, zijn de antwoorden verdeeld: zes medewerkers vinden de vacature duidelijk, voor zover mogelijk, terwijl de andere zes medewerkers de vacature onduidelijk vinden in relatie tot hun huidige werkzaamheden. Respondent 5 (LG) merkt op: “Ik denk dat je toch veel inkleurt vanuit je eigen perspectief.” Vooral voor nieuwe kandidaten zonder voorafgaand beeld van de politieorganisatie kan het moeilijk zijn om de vacature te begrijpen. Daarom worden initiatieven genomen om de vacatures te herschrijven en een beter beeld te geven aan nieuwe kandidaten. Zo benoemt respondent 15 (LG) dat ESI-aangestelde medewerkers actief worden betrokken bij het schrijven van de vacatures.

Na het solliciteren volgt het selectieproces, dat bij de politie langer duurt vergeleken met de private sector. Dit komt onder andere door de tijd die nodig is voor de screening, aldus respondent 4 (LG). Respondent 7 (MW) zegt: “Wat de mensen konden doen is prima ervaren. Verder duurde het gewoon zo lang en dan is het niet meer leuk.” Respondent 14 (MW) benadrukt dat er soms wel tien maanden verstrijken tussen sollicitatie en indiensttreding. Drie van de acht leidinggevende respondenten benoemen dat de duur van het traject invloed heeft op de bezetting van de afdelingen. Zo ontstaat er een gat tussen de uitstroom en de instroom van de medewerkers, aldus respondent 16 (LG). Naast de lange duur van het proces heerst er veel onduidelijkheid bij de ESI-aangestelde medewerkers over hoe het traject zal verlopen.

Indiensttreding

Na het in dienst komen volgt de PSI-opleiding. Daarna start elke medewerker op zijn of haar eigen afdeling. Uit de interviews blijkt dat de indiensttreding en ervaringen per afdeling verschillen. Vijf van de twaalf ESI-aangestelde medewerkers hebben de indiensttreding, ondanks enige onduidelijkheid over bijvoorbeeld de politieorganisatie, overwegend positief ervaren. Bij zeven van de twaalf medewerkers werd het als zoekend ervaren. Respondent 3 (MW) zegt: “Het was heel erg zwemmen. [...] De eerste weken heb ik echt mezelf moeten vermaken.” Aanvullend daarop benoemt respondent 8 (MW): “Ik had het misschien wel wat fijner gevonden om op het begin iets meer aan de hand meegenomen te worden.” Dit wijst op het gebrek aan begeleiding. Een sparringpartner kan helpen bij het verminderen van het gevoel van zoeken en bevorderen dat men zich verbonden voelt met de afdeling, aldus respondent 15 (LG). Positieve aspecten worden ook genoemd: Respondent 20 (MW) en respondent 13 (LG) wijzen op het gebruik van een

informatieboekje dat helpt bij het kennismaken met de afdeling, de organisatie en de werkzaamheden, wat heeft bijgedragen aan een prettige start.

Respondent 6 (MW) geeft aan dat hoewel er geen verwachting was om stap voor stap begeleid te worden, meer uitleg over de praktische uitvoering en werkwijze wenselijk geweest zou zijn. Respondent 5 (LG) voegt hieraan toe: “Ik denk dat zo'n opleiding en een goede landingsbaan, dat dat hand in hand moet gaan. Je kan het nog wel in een klaslokaal horen, maar je moet het zelf gaan ervaren.” Een terugkerend thema in het onderzoek is het gebrek aan praktische kennis, vooral over de politieorganisatie. Respondent 4 (LG) zegt: “Soms is het ook gewoon organisatiekennis wat ontbreekt waardoor je niet helemaal op de juiste manier je punt kan maken.”

De start van een medewerker gaat gepaard met bepaalde verwachtingen van collega's op de afdeling, vanwege de functie en het salaris dat ermee gepaard gaat. Respondent 1 (MW) legt uit: “Wat voor mij het fundamentele verschil en de wrijving creëert, is dat je als ESI'er binnenkomt als expert en zo behandeld wordt, maar ook vragen stelt die een aspirant op zijn eerste dag stelt.” Respondent 1 (MW) gebruikt de term presteeromgeving om aan te geven dat er directe prestaties worden verwacht, terwijl men zich nog in de leerfase bevindt. De antwoorden tonen aan dat er op het gebied van indiensttreding nog winst te behalen valt voor het verbeteren van de ervaringen van nieuwe ESI-aangestelde medewerkers. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen startbekwaamheid en vakbekwaamheid.

4.1.3.2.2 Personeelsbehoud

Het behoud van talent is van essentieel belang binnen strategische personeelsplanning. Het omvat niet alleen het aantrekken van geschikte kandidaten, maar ook het creëren van een ondersteunende werkomgeving waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen en kunnen ontwikkelen. Respondent 5 (LG) benoemt hierover: “We hebben een startbaan gemaakt en de kunst is nu hoe je ze behoudt. [...] Het is de huidige generatie die toch veel meer een mooie baan zoekt, maar ook net zo makkelijk weer weggaat voor een andere mooie baan. Ik denk dat dat wel het plot is met de ESI.”

Waardering speelt een belangrijke rol in het behoud van medewerkers. Acht van de twaalf ESI-aangestelde medewerkers ervaren tot op zekere hoogte waardering. De waardering komt vaak van andere afdelingen naar aanleiding van het geleverde werk, zoals respondent 2 (MW) en respondent 7 (MW) benoemen. Waardering vanuit direct leidinggevenden is niet altijd zichtbaar, mogelijk door de vrije rol van de ESI-aangestelde medewerkers. Dit maakt het voor leidinggevenden lastiger om hun medewerkers goed te volgen. Zo heeft respondent 6 (MW) nog nooit een functioneringsgesprek gehad in de drie jaar dat de medewerker werkzaam is. Dit kan

invloed hebben op hoe een medewerker zich gezien of gehoord voelt. Vijf van de twaalf ESI-aangestelde medewerkers geven aan dat zij zich niet gezien of gehoord voelen. Respondent 12 (MW) benoemt het volgende: “Het is wel demotiverend, ja. Dit is de werkgever waar ik heel graag wil werken en dat motiveert mij, maar het moet niet van de mensen komen.”

Naast waardering zijn de juiste materialen en kennis over de organisatie en de afdeling cruciaal voor het behoud van medewerkers. Respondent 6 (MW) wijst erop dat gebruikte materialen niet altijd up-to-date zijn, wat de uitdaging in het werk kan beïnvloeden. Een gebrek aan organisatiekennis en ervaring op straat speelt vooral een rol bij indiensttreding. Doordat er kennis ontbreekt over de ervaring op straat, kan er een kloof ontstaan tussen de ESI-aangestelde medewerkers en niet ESI-aangestelde medewerkers. Respondent 15 (LG) benoemt: “Je moet het kunnen begrijpen. Je hoeft het niet te kunnen, maar je moet dezelfde taal leren spreken.” Als dit er niet is, kan dat resulteren in een gebrek aan verbinding op de afdeling, merkt respondent 9 (MW) op. Als een medewerker zich niet verbonden voelt, kan dat leiden tot ongewenste uitstroom.

Uitdagend werk is eveneens cruciaal voor het behoud van medewerkers. Respondent 2 (LG) heeft dit bij vele uitgestroomde collega's ervaren: “Als je niet voldoende wordt uitgedaagd, ga je op zoek naar iets anders.” Respondent 5 (LG) benadrukt dat de huidige generatie veel waarde hecht aan vrijheid en uitdaging. Respondent 6 (MW) bevestigt dit: “De vrijheid die ik momenteel heb is mij heel veel waard.” Respondent 12 (MW) merkt op dat meer uitdaging vaak betekent dat een andere functie binnen de Politie vervuld moet worden. Dit blijkt echter niet altijd het geval te zijn. Respondent 3 (MW) wijst erop dat er gerouleerd kan worden binnen thema's, maar dat ESI-aangestelde medewerkers afhankelijk zijn van de leidinggevendenden voor het actief inspelen op deze mogelijkheden. Zo benoemt respondent 5 (LG) wanneer er gevraagd wordt naar de aanpak voor uitdagend werk het volgende: “Ik denk dat we er mee bezig zijn, ja, maar dan is het ook wel degene die zichzelf wat duidelijker laat horen. [...] Wij zijn daar nog reactief in en dat zou eigenlijk meer proactief moeten zijn.” Het missen van uitdaging speelt niet altijd een rol. Respondent 3 (MW) en respondent 18 (MW) geven aan momenteel voldoende uitdaging te ervaren, hoewel dit mogelijk in de toekomst kan veranderen.

Deze inzichten onderstrepen het belang van een ondersteunende werkomgeving, waarin waardering, uitdaging en verbinding cruciaal zijn voor het behoud van talent binnen organisaties.

4.1.3.2.3 Personeelsontwikkeling

De ontwikkeling van talent is essentieel voor de strategische personeelsplanning. Binnen de politie is de afdeling Management Development & People Development (MD/PPD) specifiek ingericht voor de ontwikkeling van medewerkers. Respondent 15 (LG) merkt op dat deze afdeling voornamelijk focust op management development: “Daardoor blijven de talenten op basis van

de persoonlijke ontwikkeling buiten beeld bij MD/PD.” Respondent 15 (LG) merkt op dat er een gebrek is aan regionale coördinatie voor persoonlijke ontwikkeling richting volgende functies binnen *personal development*, in tegenstelling tot *management development* waar dit wel wordt georganiseerd. Dit benadrukt de rol van de afdeling MD/PD in personeelsontwikkeling.

Een terugkerend thema in de interviews is de doorgroeimogelijkheden voor ESI-aangestelde medewerkers. Het is niet altijd duidelijk wat de exacte doorgroeimogelijkheden zijn binnen de politieorganisatie, zoals respondent 8 (MW) opmerkt. Bewustwording creëren in een vroeg stadium over de impact van de ESI-aanstelling op de doorgroeimogelijkheden is belangrijk, zoals respondent 4 (LG) benadrukt. Respondent 5 (LG) benadrukt dat de perceptie van medewerkers hierin een rol speelt: “Ik denk dat daar voldoende mogelijkheden zijn. Je moet het ook zelf wel willen zien. Hiervoor geldt, voor de een is het glas half vol en de ander is het half leeg.”

Toch geven zowel ESI-aangestelde medewerkers als leidinggevenden aan dat de doorgroeimogelijkheden beperkt zijn. Leidinggevenden geven aan dat het hierdoor lastig is om medewerkers te behouden. Respondent 16 (LG) merkt op: “De ESI-aanstelling is wel geborgd, maar geeft onvoldoende mogelijkheden om je door te ontwikkelen en te blijven binnen de organisatie.” Respondent 5 (LG) voegt hieraan toe dat talentvolle medewerkers moeilijk vast te houden zijn, omdat ze niet altijd de gewenste carrièrestappen kunnen maken. ESI-aangestelde medewerkers respondent 7 (MW) en respondent 8 (MW) bevestigen dit door aan te geven dat doorgroeien vaak betekent dat men een andere functie moet vervullen. Respondent 7 (MW) zegt: “Echt doorgroeien is lastig, want wat ga je doen? Je kan vaak niet een stapje hoger, dan moet je echt een andere functie gaan doen.” Aanvullend hierop benoemt respondent 6 (MW): “Het is niet eens doorgroeien, want het is een stap opzij.” Volgens respondent 2 (LG) is de functie van Operationeel Specialist B (OSB), een meer coördinerende rol, een van de weinige opties na de functie van Operationeel Specialist A (OSA). Deze functies zijn echter afhankelijk van beschikbare vacatures, voegt respondent 11 (LG) toe. ESI-aangestelde medewerkers hebben echter niet altijd de behoefte om een meer coördinerende functie te bekleden, zoals respondent 6 (MW) en respondent 17 (MW) aangeven.

Een uitdaging voor ESI-aangestelde medewerkers is hun niet-executieve status, wat de kansen op doorgroei binnen de organisatie beperkt. Respondent 2 (LG) legt dit als volgt uit: “Waar we wel tegen aan lopen is, omdat je dus niet-wapendragend bent en een uniform draagt, dat het lastig is om door te groeien binnen de organisatie.” Aanvullend daarop benoemt respondent 1 (MW): “Je kunt sommige kansen gewoon niet aanpakken, omdat je op een andere manier bent binnengekomen.” Respondent 19 (LG) merkt op: “Vanuit de ESI-aanstelling zitten uiteindelijk toch beperkingen in carrièremogelijkheden, dus medewerkers willen vaak toch volledig executief

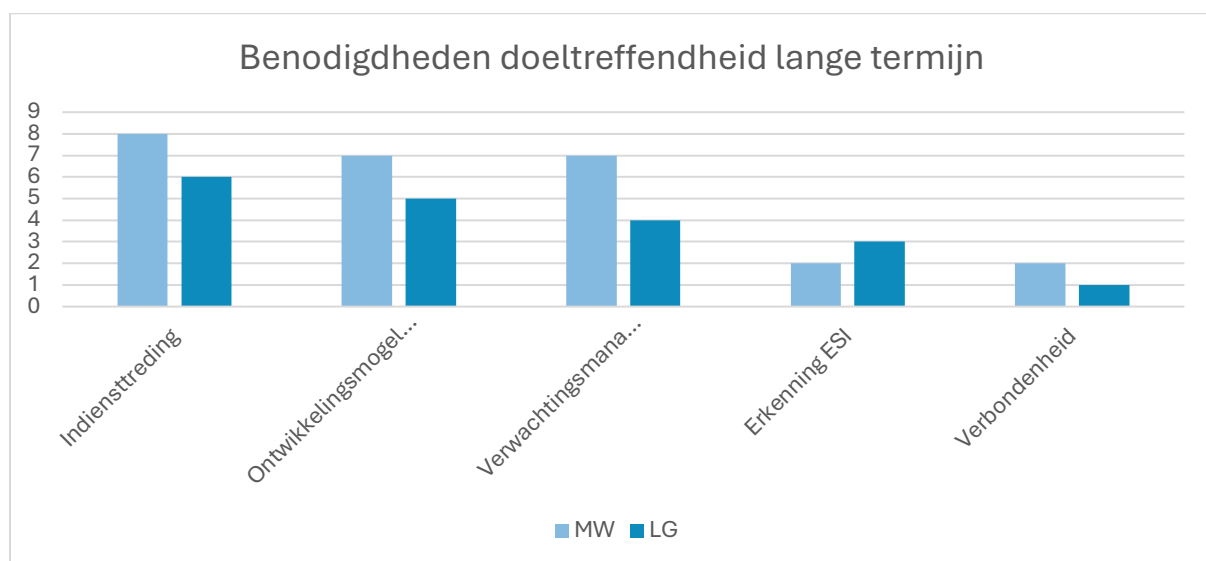
worden.” Wanneer de politieopleiding daadwerkelijk wordt gevolgd, resulteert dit erin dat medewerkers enkele jaren in opleiding zijn en gedurende deze periode niet volledig inzetbaar zijn. Respondent 14 (MW) benadrukt de benodigdheden om volledig executieve bevoegdheden te behalen: “Je moet je functie inleveren, solliciteren op een opleidingsplek en dan drie jaar lang heen en weer naar Apeldoorn. [...] Dat moet je ervoor over hebben om je bevoegdheid volledig te halen.” Dit zien vele ESI-aangestelde medewerkers als een belemmering.

In de eerste instantie is de ESI-aanstelling als tijdelijk ingericht, benoemt respondent 7 (MW). Echter is er behoefte aan een strategische en langdurige aanpak voor personeelsontwikkeling, aldus respondent 19 (LG): “De politieorganisatie hecht zich heel erg aan mensen, dus iedereen die we kennen en die we hebben opgenomen willen we altijd houden. Dat is een goed iets, maar dan moet je dus ook iets kunnen bieden. Dan moet je naar langere termijn plaatjes kijken.” Deze inzichten benadrukken het belang van een doelgerichte aanpak voor personeelsontwikkeling binnen de politie, waarbij zowel de individuele ontwikkeling als de organisatorische behoeften in balans worden gebracht om een effectieve personeelsplanning op lange termijn te realiseren.

4.1.3.3 Doeltreffendheid lange termijn

In dit onderdeel wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: “Welke inzichten kunnen gebruikt worden om het beleid verder te verbeteren en een lange termijn visie te ontwikkelen voor effectieve strategische personeelsplanning binnen de Politie-eenheid Rotterdam?”

Wanneer de respondenten wordt gevraagd welke aspecten aandacht hebben om op de lange termijn doeltreffend te zijn, worden verschillende onderwerpen genoemd. Hieruit komen vijf aspecten naar voren, namelijk: indiensttreding, ontwikkelingsmogelijkheden, verwachtingsmanagement, erkenning ESI en verbondenheid (zie tabel 3).



Tabel 3: benodigdheden doeltreffendheid lange termijn

Het meest genoemde aspect is de indiensttreding. Acht ESI-aangestelde medewerkers en zes leidinggevenden benoemen dat dit nog aandacht vereist. Respondent 15 (LG) merkt op dat regionale coördinatie de ervaringen van nieuwe medewerkers kan verbeteren. Begeleiding en de rol van de leidinggevende zijn hierbij waardevol, zoals respondent 17 (MW) aangeeft. Verder wensen respondent 10 (MW) en respondent 1 (MW) meer aandacht voor het leren kennen van de organisatie en haar werkzaamheden, bijvoorbeeld door middel van stages. Respondent 4 (LG) en respondent 13 (LG) stellen dat een aanpassing van de opleiding, met meer nadruk op de nut en noodzaak voor de toekomst, invloed kan hebben op de doeltreffendheid op de lange termijn.

Het aspect van ontwikkelingsmogelijkheden is zeven keer benoemd door ESI-aangestelde medewerkers en vijf keer door leidinggevenden. Diverse verbeterpunten worden hierbij benoemd. Het bieden van een langetermijnvisie met betrekking tot mogelijkheden kan hierin waardevol zijn, merkt respondent 8 (MW) op. Het creëren van uitdagend werk en het afwijken van standaarden kunnen bijdragen aan het behoud van medewerkers, stelt respondent 19 (LG). Competentiegericht werven is een voorbeeld hiervan, aldus respondent 20 (MW): “Ik denk echt dat het belangrijk is om te kijken naar competentie, in plaats van taakgerichte indeling van personen.” Budgetgestuurde diensten kunnen ook invloed hebben op de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers, benoemt respondent 5 (LG).

Het volgende aspect betreft verwachtingsmanagement. Drie onderdelen van de ESI-aanstelling waarbij het inspelen op verwachtingen kan bijdragen aan de effectiviteit van strategische personeelsplanning op lange termijn zijn: wervingsprocedure, ontwikkelingsmogelijkheden en rolduidelijkheid. Volgens respondent 11 (LG) is het van belang om medewerkers duidelijkheid te geven over hun carrièrepad en de mogelijkheden binnen de organisatie. Respondent 6 (MW) vult aan: “Zorg dat de mensen binnenkomen en dat het duidelijk is wat ze moeten gaan doen. Wat ze wel en niet mogen. Zorg voor de juiste spullen, genoeg uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden.” Het is belangrijk dat vanaf het begin duidelijk is wat de rol van de medewerker inhoudt, wat de verwachtingen zijn en hoe het werk bijdraagt in het grotere geheel. Het bieden van uitzicht op een vaste aanstelling na de tijdelijke tewerkstelling kan bijdragen aan een betere binding van medewerkers, benadrukt respondent 14 (MW).

Het erkennen van de ESI-aanstelling wordt benoemd door twee ESI-aangestelde medewerkers en drie leidinggevenden. Dit houdt in dat het erkennen van de kennis, expertise en achtergrond van ESI-aangestelde medewerkers kan bijdragen aan de effectiviteit van strategische personeelsplanning. Respondent 9 (MW) merkt op dat een leidinggevende die zelf ook ESI-aangesteld is geweest, een beter begrip heeft voor de aanstelling. Deze leidinggevende kan dan meedenken over ontwikkelingsmogelijkheden vanuit eigen ervaring. Respondent 5 (LG)

voegt toe dat het mogelijk maken van een sparringpartner, in hetzelfde vakgebied, waardevol kan zijn. Daarnaast benadrukt respondent 15 (LG) het belang van samenkomen en het delen van kennis en expertise, in bijvoorbeeld een intervisiegroep, om continu te ontwikkelen en van elkaar te leren.

Verbondenheid, het laatste genoemde aspect, wordt besproken door twee ESI-aangestelde medewerkers en één leidinggevende. Dit gaat gepaard met het begrip hebben voor elkaars werkzaamheden, kennis en expertise en hoe dit samen waardevol kan zijn. Respondent 5 (LG) zegt hierover: “Ik denk wel dat wij op allerlei verschillende gremia dat met elkaar doorleven, maar dat we dat te weinig met z'n allen beleven. [...] Het samen doorleven, ik denk dat dat wel een hele goede is.” Om de verbondenheid binnen de organisatie te versterken, dienen medewerkers de organisatie beter leren kennen. Respondent 11 (LG) en respondent 16 (LG) wijzen op regionale coördinatie als een middel om interne mobiliteit en kennisuitwisseling te bevorderen en verlies van talent te voorkomen.

Door deze aspecten binnen de politieorganisatie te versterken, kan de strategische personeelsplanning, volgens de respondenten op lange termijn effectiever worden ingezet.

4.2 Analyse

Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen alternatieve instroom, als een vorm van talent management, en de doeltreffendheid van strategische personeelsplanning op de lange termijn. Door de literatuur te vergelijken met de resultaten uit de praktijk, kan er inzicht worden verkregen in hoe deze relatie zich uit en welke factoren hierbij een rol spelen.

In de literatuur wordt beschreven dat alternatieve instroom, als onderdeel van talent management, waarde toevoegt aan de organisatie (Lewis & Heckman, 2006; Schiemann, 2014; Ansar & Baloch, 2018). Dit wordt ondersteund door de praktijk binnen de politie, waar alternatieve instroom een waardevolle aanvulling is op de traditionele wervingsmethoden en indiensttreding. Nieuwe medewerkers met bestaande vaardigheden en ervaringen van buiten de organisatie helpen de politie in te spelen op capaciteitsbehoeften en ontbrekende competenties (Politie Eenheid Den Haag, 2023). De resultaten van het onderzoek bevestigen dit: ESI-aangestelde medewerkers worden gezien als een aanvulling voor de organisatie met hun kennis, ervaring en visie. Dit ondersteunt de theorie van Singh (2023) dat alternatieve instroom kan bijdragen aan kostenbesparing op training en bredere wervingsmogelijkheden biedt.

Echter, het gebruik van alternatieve instroom om snel vacatures te vervullen, leidt niet altijd tot het beoogde doel. Het wervingsproces en de indiensttreding nemen veel tijd in beslag, wat resulteert in een gat tussen uitstroom en instroom. Bovendien kunnen nieuwe collega's een verschil tussen startbekwaamheid en vakbekwaamheid ervaren bij indiensttreding. Deze

uitdagingen onderstrepen de noodzaak dat talent management verder moet gaan dan enkel werving en zich moet richten op integratie en ontwikkeling van nieuw talent (Blass et al., 2009).

In de literatuur wordt beschreven dat alternatieve instroom, als onderdeel van talent management, waarde toevoegt aan de organisatie en nauw verbonden is met strategische personeelsplanning, die organisatiedoelen vertaalt naar benodigde vaardigheden en capaciteiten (Jaillet et al., 2022). In de praktijk binnen Politie-eenheid Rotterdam blijkt echter dat er uitdagingen zijn, zoals onduidelijkheid met betrekking tot verwachtingen en een gebrek aan organisatiekennis. Door de niet-executieve status worden er beperkingen ervaren, zoals de doorgroeimogelijkheden. Dit kan leiden tot ongewenste uitstroom van medewerkers die via alternatieve instroom zijn aangetrokken. Dit wordt verergerd door de invloed van organisatiecultuur, de leidinggevende en rolonduidelijkheid, wat de doeltreffendheid van personeelsplanning op lange termijn kan verlagen.

Cultuur heeft een grote invloed op het succes van talent management en strategische personeelsplanning. Een positieve cultuur bevordert het behoud van medewerkers door een gevoel van verbondenheid en groepsvorming te creëren, terwijl een negatieve cultuur kan leiden tot hoge uitstroom en verminderde betrokkenheid (Collings & Mellahi, 2009). Binnen de politie kunnen medewerkers die via alternatieve instroom binnenkomen zich soms niet volledig thuis voelen in de bestaande organisatiecultuur. Dit probleem wordt verergerd door verwachtingen met betrekking tot de rol en generatieverschillen. Daarnaast is de rol van leidinggevendens essentieel in het creëren van een cultuur die nieuwkomers verwelkomt en ondersteunt. Goed leiderschap kan de kloof tussen generaties en culturen overbruggen en zo bijdragen aan het behoud van talent (Oladapo, 2014).

Er zijn echter ook positieve punten te benoemen. De politie heeft succesvol gebruik gemaakt van alternatieve instroom om snel in te spelen op expertise van buitenaf binnen te halen. Dit heeft geleid tot een meer divers personeelsbestand en een breder scala aan vaardigheden binnen de organisatie. Zoals Martin (2015) stelt, kan de effectieve integratie van alternatieve instroom leiden tot de beschikbaarheid van geschikte, competente en gemotiveerde medewerkers die goed passen bij de strategische doelen en behoeften van de organisatie. Dit komt overeen met de resultaten van dit onderzoek, hoewel niet alle medewerkers die via alternatieve instroom binnenkomen direct vakbekwaam zijn. Hierbij kan er worden afgevraagd in hoeverre alternatieve instroom op de korte termijn direct waarde toevoegt aan de organisatie. Zeker in het geval van de politie, waar in de resultaten, wordt gesproken over een ervaringsvak.

In conclusie, de literatuur benadrukt de waarde van een geïntegreerde aanpak alternatieve instroom, als een vorm van talent management, en strategische personeelsplanning.

De praktijk binnen de politie bevestigt deze inzichten, hoewel er ook uitdagingen blijven op het gebied van indiensttreding, cultuur, leiderschap, verwachtingen en rolonduidelijkheid. Door deze factoren aan te pakken, kan de doeltreffendheid van strategische personeelsplanning verder worden verbeterd, wat op lange termijn bijdraagt aan een stabiele en competente organisatie.

5. Conclusies, discussie en aanbevelingen

In het laatste hoofdstuk worden de conclusies besproken die getrokken kunnen worden uit de resultaten van het onderzoek naar de invloed van alternatieve instroom, als een vorm van talent management op de strategische personeelsplanning. Allereerst zal de hoofdvraag beantwoord worden en tot slot is in de discussie te lezen wat de reflectie is op dit onderzoek.

5.1 Conclusie

Het doel van het onderzoek is om inzicht te bieden in hoe alternatieve instroom geoptimaliseerd kan worden om effectief talent management en strategische personeelsplanning op de lange termijn te realiseren. De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat is: *“Hoe heeft alternatieve instroom, als onderdeel van talent management, invloed op de doeltreffendheid van de strategische personeelsplanning?”*

Uit de interviews met leidinggevend en ESI-aangestelde medewerkers blijkt dat alternatieve instroom, als onderdeel van talent management, invloed heeft op de doeltreffendheid van de strategische personeelsplanning. Leidinggevend geven aan dat alternatieve instroom helpt bij het invullen van capaciteitsbehoeften en het aantrekken van medewerkers met specifieke vaardigheden en ervaring van buiten de organisatie. Dit wordt ondersteund door de theorie van Singh (2023), die stelt dat alternatieve instroom kan leiden tot kostenbesparing op training en bredere wervingsmogelijkheden.

Alternatieve instroom biedt duidelijke voordelen: nieuwe medewerkers brengen diverse kennis en perspectieven mee, wat bijdraagt aan een meer dynamische en veerkrachtige organisatie. Echter, de interviews tonen ook uitdagingen. Zo blijkt rolonduidelijkheid een grote invloed te hebben op de effectiviteit van nieuwe medewerkers. Zowel leidinggevend als medewerkers benoemen dat onduidelijkheden over rollen en verantwoordelijkheden leiden tot verwarring en verminderde effectiviteit.

Daarnaast wordt uit de interviews duidelijk dat de organisatiecultuur binnen de politie een cruciale rol speelt in de integratie en het behoud van nieuwe medewerkers. Een ondersteunende en inclusieve cultuur bleek essentieel voor het verbeteren van de prestaties en het versterken van het gevoel van verbondenheid met de organisatie, zoals ook benadrukt door Zhang & Stewart (2017).

Een ander probleem dat naar voren is gekomen, is het gebrek aan organisatiekennis bij nieuwe medewerkers. Dit gebrek beperkt hun effectiviteit en vraagt extra tijd voordat ze volledig inzetbaar zijn. Zowel leidinggevend als nieuwe medewerkers benadrukken het belang van goede inwerkprogramma's en continue ondersteuning.

Leidinggevendens spelen, volgens de interviews, een grote rol in het succes van alternatieve instroom. Hun verantwoordelijkheid in het bieden van duidelijke verwachtingen en het ondersteunen van de ontwikkeling van nieuwe medewerkers wordt genoemd als een bepalende factor voor de effectiviteit van de strategische personeelsplanning.

In conclusie, draagt alternatieve instroom als onderdeel van talent management aanzienlijk bij aan de strategische personeelsplanning van de politie door nieuwe vaardigheden en perspectieven te brengen. Interne factoren zoals organisatiecultuur, rolonduidelijkheid en leiderschap beïnvloeden echter de effectiviteit van deze strategie. Om de voordelen van alternatieve instroom te maximaliseren dienen deze factoren worden geoptimaliseerd. Door aandacht te besteden aan rolonduidelijkheid, het bevorderen van een inclusieve cultuur, het ondersteunen van verbondenheid en effectief leiderschap te versterken, kan de politieorganisatie op lange termijn een stabiele, competente en veerkrachtige organisatie worden die beter is uitgerust om haar strategische doelen te bereiken.

5.2 Discussie

In de discussie worden de theoretische en methodologische reflectie van het onderzoek beschreven.

5.2.1 Theoretische reflectie

Dit onderzoek richt zich op de rol van alternatieve instroom in talent management en hoe deze kan worden geoptimaliseerd om de strategische personeelsplanning op lange termijn te verbeteren en bij te dragen aan de organisatiedoelen. Door deze relatie te onderzoeken, wenst dit onderzoek een lacune te vullen in de literatuur door theoretische bevindingen te combineren met empirisch bewijs uit de praktijk. Ondanks de afbakening blijft er ruimte voor verdere verkenning van andere factoren die de effectiviteit van de strategische personeelsplanning kunnen beïnvloeden. Zo is naar voren gekomen hoeveel invloed de organisatiecultuur, rolonduidelijkheid en de rol van de leidinggevende heeft op de effectiviteit van de strategische personeelsplanning.

Toekomstig onderzoek zou kunnen verkennen hoe organisaties de integratie van nieuwe medewerkers via alternatieve instroom verder kunnen optimaliseren. Dit zou niet alleen op de capaciteitsbehoeften focussen, maar ook de effectiviteit van strategische personeelsplanning onderzoeken. Daarnaast kan onderzoek zich richten op hoe alternatieve instroom kan bijdragen aan diversiteit op bredere vlakken, zoals etnische en genderdiversiteit, en het aantrekken van werknemers met een beperking. Het bevorderen van een diverse en inclusieve werkomgeving kan

de creativiteit en probleemoplossend vermogen van de organisatie versterken door een breder scala aan perspectieven en ideeën te bieden.

Een theoretische implicatie van dit onderzoek is om niet alleen naar organisatorische condities te kijken, maar ook om te begrijpen hoe individuele factoren zoals motivatie, aanpassingsvermogen en verwachtingen van nieuwe medewerkers prestaties en betrokkenheid beïnvloeden. Dit vraagt om een holistische benadering van talent management en strategische personeelsplanning, waarbij zowel de structurele als de individuele aspecten worden meegenomen.

Voor toekomstig onderzoek wordt aanbevolen om dieper in te gaan op de langetermijneffecten van alternatieve instroom op de organisatiecultuur en op de prestaties van medewerkers. Dit kan inzicht bieden in hoe diversiteit, innovatie, en productiviteit kunnen worden bevorderd en geoptimaliseerd voor strategische personeelsplanning. Daarnaast zou onderzoek naar verschillende integratiestrategieën voor nieuwe medewerkers die via alternatieve instroom zijn aangetrokken waardevolle inzichten kunnen bieden. Verder onderzoek naar de rol van leiderschap in het creëren van een inclusieve werkomgeving voor nieuwe en bestaande medewerkers zou ook waardevolle inzichten kunnen bieden.

5.2.2 Methodologische reflectie

Het onderzoek heeft gebruik gemaakt van een kwalitatieve benadering om de invloed van alternatieve instroom, als onderdeel van talent management, op de strategische personeelsplanning te verkennen. De keuze voor een casestudie bood diepgaand inzicht in de ESI-aanstelling binnen Politie-eenheid Rotterdam, wat essentieel was voor het begrijpen van de praktische toepassing en impact ervan in de praktijk.

Een belangrijk aspect van dit onderzoek was de toepassing van triangulatie door middel van interviews, observaties en documentanalyse. Hoewel dit de betrouwbaarheid verhoogde door verschillende perspectieven te integreren, zou een meer diverse benadering van dataverzameling, zoals surveys onder alle ESI-aangestelde medewerkers, kunnen helpen om de algemene geldigheid van de bevindingen te versterken. Toch bieden semigestructureerde interviews de mogelijkheid om diepgaande inzichten te verkrijgen en kunnen deze in toekomstig onderzoek dienen ter bevestiging van de resultaten.

Een ander punt van overweging is de conceptuele en operationele definitie van alternatieve instroom. Hoewel in dit onderzoek duidelijk is beschreven wat er onder dit concept wordt verstaan, zou een meer gedetailleerde uitwerking van deze definities kunnen helpen om interpretatieverschillen te minimaliseren en de consistentie in de analyse te vergroten.

Deze methodologische overwegingen dragen bij aan een kritische evaluatie van de onderzoeksopzet en bieden richtlijnen voor toekomstig onderzoek naar alternatieve instroom en strategische personeelsplanning, met als doel meer diepgaand en generaliseerbaar inzicht te verschaffen.

5.3 Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek en de opgedane kennis worden er enkele aanbevelingen gedaan om door middel van talentmanagement de strategische personeelsplanning op lange termijn doeltreffend te maken. De denkrichtingen voor de aanbevelingen zijn als volgt:

- *Optimaliseer de indiensttreding en integratie:* Het is essentieel om het proces van indiensttreding onder de aandacht te brengen en regionaal te organiseren, zodat elke nieuwe medewerker dezelfde ervaring heeft. Dit legt een basis voor praktische kennis die voor elke nieuwe medewerker van pas komt. Verder dient er nadruk te liggen op het begrijpen van de specifieke organisatiecontext en -cultuur, en op het overbrengen van benodigde organisatiekennis tijdens de indiensttreding.
- *Versterk de rol van de leidinggevenden:* In het onderzoek blijkt dat de rol van leidinggevenden sterk bijdraagt aan de ervaringen van medewerkers binnen de organisatie. Geef leidinggevenden de juiste tools en trainingen om actief bij te dragen aan de integratie en ontwikkeling van nieuwe medewerkers. Dit omvat ondersteuning bij het stellen van duidelijke verwachtingen, het bieden van feedback en begeleiding, maar ook het creëren van een inclusieve cultuur op de afdeling.
- *Verbeter verwachttingsmanagement:* Zorg gedurende het hele traject, vanaf de indiensttreding tot de dagelijkse werkzaamheden op de werkvloer, voor heldere communicatie en duidelijke verwachtingen wat de nieuwe medewerkers kunnen verwachten. Dit vermindert onzekerheid en vergroot de betrokkenheid van medewerkers.
- *Faciliteer doorgroeimogelijkheden:* Implementeer een wervingsstrategie die niet alleen gericht is op volledig executief zijn, maar die ook kijkt naar de competenties van medewerkers. Sommige functies vereisen een volledig executieve status waarbij het niet mogelijk is om te werken met een ESI-aanstelling, zoals functies in basisteam. Door meer te focussen op de competenties van medewerkers kan er met een bredere blik worden gekeken naar de mogelijkheden met betrekking tot personeelsontwikkeling.
- *Verduidelijk rollen en verantwoordelijkheden:* Creëer duidelijkheid over de rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie om misverstanden te voorkomen, de efficiëntie te verhogen en de samenwerking tussen collega's te versterken. Creëer de

duidelijkheid voor de medecollega's op de afdeling, zodat hier geen reacties op kunnen komen wegens onwetendheid. Daarnaast maakt duidelijkheid over ieders rol het mogelijk beter in te spelen op elkaars kwaliteiten in de werkzaamheden en in verbinding te komen met elkaar.

Door deze aanbevelingen te implementeren, kan de organisatie haar capaciteiten vergroten, de betrokkenheid van medewerkers versterken en zorgen voor een effectievere inzet van talent binnen de organisatie.

Literatuurlijst

- Ahsan, M. (2018). Effective Recruitment and Selection along with Succession Planning towards Leadership Development, Employee Retention and Talent Management in Pakistan. *Journal Of Entrepreneurship & Organization Management*, 07(01). <https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000233>
- Aina, R. A., & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 12(20), 8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Andringa, R. (2023, 19 november). Tekorten bij politie houden nog jaren langer aan dan gedacht. *NOS*. <https://nos.nl/artikel/2498459-tekorten-bij-politie-houden-nog-jaren-langer-aan-dan-gedacht>
- Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and Talent Management: Definition and Issues. *IBT Journal Of Business Studies*, 14(2), 174–186. <https://doi.org/10.46745/ilma.jbs.2018.14.02.14>
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28–31. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/managing-talent-competitive-advantage/docview/217168576/se-2>
- Bagga, T., & Srivastava, S. (2014). SHRM: alignment of HR function with business strategy. *Strategic HR Review*, 13(4/5). <https://doi.org/10.1108/shr-03-2014-0023>
- Baker, L. M. (2006). Observation: a complex research method. *Library Trends*, 55(1), 171–189. <https://doi.org/10.1353/lib.2006.0045>

- Barnett, R., & Davis, S. (2008). Creating greater success in succession planning. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 721–739. <https://doi.org/10.1177/1523422308322277>
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal Of International Management*, 15(3), 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Blass, E., Brockhoff, S. N., & Oliveira, F. (2009). A Map of the Territory between HRM and Talent Management. In *Palgrave Macmillan UK eBooks* (pp. 8–23). https://doi.org/10.1057/9780230233522_2
- Brosnan, K. (2019). 3. The Power of the Interviewer. In *Cornell University Press eBooks* (pp. 67–83). <https://doi.org/10.7591/9780801467974-006>
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The Use of Triangulation in Qualitative Research. *Oncology Nursing Forum*, 41(5), 545–547. <https://doi.org/10.1188/14.onf.545-547>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.). *Vacatures*. Centraal Bureau Voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/vacatures>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.

- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal Of Business And Management*, 14(2), 08–16. <https://doi.org/10.9790/487x-1420816>
- De Bruecker, P., Van Den Bergh, J., Beliën, J., & Demeulemeester, E. (2015). Workforce planning incorporating skills: State of the art. *European Journal Of Operational Research*, 243(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.10.038>
- De Kimpe, S., Gunther Moor, L., Vlek, F., & Van Reenen, P. (2012). *Professionalisering en socialisatie* (1ste editie). Maklu.
- De Ree, M. (2023, 12 september). CBS onderzoekt krapte op de arbeidsmarkt. *Centraal Bureau Voor de Statistiek*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/corporate/2023/37/cbs-onderzoekt-krapte-op-de-arbeidsmarkt>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE.
- Elman, C., Gerring, J., & Mahoney, J. (2020). *The Production of Knowledge: Enhancing Progress in Social Science*. Cambridge University Press.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal Of World Business*, 45(2), 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.012>

- Ghasemi, F., Kalatpour, O., Moghimbeigi, A., & Mohhamadfam, I. (2017). A path analysis model for explaining unsafe behavior in workplaces: the effect of perceived work pressure. *International Journal Of Occupational Safety And Ergonomics*, 24(2), 303–310. <https://doi.org/10.1080/10803548.2017.1313494>
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. L. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291–295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>
- Hoggett, J., Redford, P., Toher, D., & White, P. (2018). Challenges for Police Leadership: Identity, Experience, Legitimacy and Direct Entry. *Journal Of Police And Criminal Psychology*, 34(2), 145–155. <https://doi.org/10.1007/s11896-018-9264-2>
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review. *International Journal Of Engineering And Management Research*, 10(01), 64–71. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>
- Jacobs, R. L., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, 6(3), 343–354. <https://doi.org/10.1080/13678860110096211>
- Jaillet, P., Loke, G. G., & Sim, M. (2022). Strategic workforce Planning under uncertainty. *Operations Research*, 70(2), 1042–1065. <https://doi.org/10.1287/opre.2021.2183>

- Kremer, J., Muskee, G., Kok, B., & Imandt, M. (2023). De oplossing voor langdurige krapte is minder arbeidsvraag. *ESB*. https://esb.nu/wp-content/uploads/2023/10/484-486_Kremer3.pdf
- Kumar, S. R. (2021). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business And Organizational Excellence*, 41(2), 21–34. <https://doi.org/10.1002/joe.22130>
- Kwon, K., & Jang, S. (2021). There is no good war for talent: a critical review of the literature on talent management. *Employee Relations*, 44(1), 94–120. <https://doi.org/10.1108/er-08-2020-0374>
- Levy, D. G., Moini, J. S., Sharp, J., & Thie, H. J. (2004). *Expanding enlisted lateral entry: Options and Feasibility*. RAND Corporation.
- Lewis, R., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Martin, A. (2015). Talent Management: Preparing a “Ready” agile workforce. *International Journal Of Pediatrics And Adolescent Medicine*, 2(3–4), 112–116. <https://doi.org/10.1016/j.ijpam.2015.10.002>
- Maseland, A. (2018). Zij-instromers: redders in nood? *Nursing*, 24(4), 10–11. <https://doi.org/10.1007/s41193-018-0050-4>
- Mayo, A. (2015). Strategic workforce planning – a vital business activity. *Strategic Hr Review*, 14(5), 174–181. <https://doi.org/10.1108/shr-08-2015-0063>

McCracken, M., Currie, D., & Harrison, J. (2015). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: sharpening 'the edge' of graduate talent. *International Journal Of Human Resource Management*, 27(22), 2727–2752. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102159>

Meurs, T., & Kreulen. (2017, augustus). *De uitdagingen voor gebiedsgebonden politiezorg*. - ProQuest. <https://www.proquest.com/docview/2013152336?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Oladapo, V., Jr. (2014). The impact of talent management on retention. In *Journal Of Business Studies Quarterly* (Nr. 3; Vol. 5).

Politie. (z.d.). *Begroting en beheerplan 2022-2026*. <https://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/onderwerpen/publicaties/2024/begroting-en-beheerplan-politie-2022-2026.pdf>

Politie Eenheid Den Haag. (2023, 15 december). *Ultieme kans om te werken bij de politie eenheid Den Haag*. Politie Nederland. <https://www.politie.nl/nieuws/2023/december/15/06-ultieme-kans-voor-werken-bij-de-politie-eenheid-den-haag.html>

Politie Nederland. (z.d.-a). *De verkorte bachelor Rechercheur, wat kun je verwachten?* Kom Bij de Politie. <https://kombijde.politie.nl/vakgebieden/opsporing/bachelor-rechercheur-verkort/intro>

Politie Nederland. (z.d.-b). *Selectie en politieopleiding voor opsporing | Kombijdepolitie*.

Kom Bij de Politie. <https://kombijde.politie.nl/vakgebieden/opsporing/selectie-en-opleiding-intelligence-en-forensisch-rechercheren>

Politie Nederland. (2017). *Arbeidsmarkt en politie: Een verkenning van de*

wervingskansen (Nr. 828995). <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-828995.pdf>

Politie Nederland. (2021). Jaarverantwoording 2021. In *Politie*

Nederland. <https://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/onderwerpen/jaarverantwoording/2021/jaarverantwoording-politie-2021-met-handtekeningen-minister-en-korpschef-en-inclusief-accountantsverklaring.pdf>

Politie Nederland. (2023). *Informatiekit Leidinggevend en ESI*.

Politieacademie. (z.d.). *Politiemedewerker specifieke inzet*

(PSI). <https://www.politieacademie.nl/opleidingen/overzicht-opleidingen/politiemedewerker-specifieke-inzet-psi>

Roberts, J., & Saloner, G. (2013). 20. Strategy and Organization. In *Princeton University*

Press eBooks (pp. 799–850). <https://doi.org/10.1515/9781400845354-022>

Rothwell, W. J., Jackson, R. D., & Ressler, C. L. (2015). *Career Planning and Succession*

Management: Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow.

Praeger.

Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal Of*

World Business, 49(2), 281–288. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>

- Schweyer, A. (2010). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. John Wiley & Sons.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal Of World Business*, 45(2), 105–108. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>
- Singh, S. (2023). Lateral Entry into Government: A Recurring Theme in Administrative Reforms. *Indian Journal Of Public Administration*, 69(2), 432–439. <https://doi.org/10.1177/00195561221141513>
- Thunnissen, M. (2016). Talent management. *Employee Relations*, 38(1), 57–72. <https://doi.org/10.1108/er-08-2015-0159>
- Tucker, E. (2021). Strategic workforce planning: from closing skills gaps to optimizing talent. *Strategic HR Review*, 21(1), 14–19. <https://doi.org/10.1108/shr-06-2021-0028>
- Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management: An Introduction*. Routledge.
- Wilson, J. M. (2012). Articulating the dynamic police staffing challenge. *Policing*, 35(2), 327–355. <https://doi.org/10.1108/13639511211230084>
- Zhang, C., & Stewart, J. (2017). Talent Management and Retention. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (pp. 473–493). <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch22>

Bijlage 1

Operationaliseringstabel

In de operationaliseringstabel is een overzicht te vinden met de verschillende uitgewerkte concepten vanuit het theoretisch kader. Hier zijn er per concept dimensies en subdimensies aan gegeven om het concept meetbaar te kunnen maken. Daarnaast zijn er items bedacht welke kunnen worden gebruikt tijdens de interviews. Hierbij wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag: *“Hoe heeft alternatieve instroom, als onderdeel van talent management, invloed op de doeltreffendheid van strategische personeelsplanning?”*

Concepten	Dimensies	Subdimensies	Items
Talent management <i>“Talent management is een strategische benadering die een breed scala aan traditionele HR-methoden, taken en functies omvat, met een organisatie brede focus. Het richt zich op het beheer van de volledige levenscyclus van talent binnen een organisatie, van werving tot behoud. Dit omvat niet alleen het aantrekken, selecteren en ontwikkelen van talent, maar ook het creëren van een omgeving waarin talent optimaal kan groeien en behouden blijft (Lewis & Heckman, 2006; Schiemann, 2014; Ansar & Baloch, 2018).”</i>	Alternatieve instroom	Zij-instroom Alternatieve instroom Politie-eenheid Rotterdam Executief specifiek inzetbaar (ESI) Politie specifiek inzetbaar (PSI)	Wat zijn uw gedachten over de ESI-aanstelling? Wat gaat er goed en wat werkt er met betrekking tot de medewerkers welke ESI-aangesteld zijn? Welke knelpunten worden ervaren met betrekking tot de medewerkers welke ESI-aangesteld zijn?
	Human resources	Som vaardigheden, kennis, ervaringen, intelligentie, houding, karakter en drive Vermogen om te leren en te groeien Menselijk aspect	Zijn er vaardigheden, kennis of overige punten welke u mist bij medewerkers die ESI-aangesteld zijn? Is er verschil te merken met betrekking tot vaardigheden of kennis tussen de ESI-aangestelde medewerker en de medewerkers welke de volledige opleiding hebben gevolgd? Heeft dit invloed op de sfeer en/of

			cultuur welke heerst binnen de afdeling?
Strategische personeelsplanning <i>“Strategische personeelsplanning omvat het proces waarbij organisatiedoelen worden vertaald naar benodigde vaardigheden en capaciteiten, en strategieën worden geïdentificeerd om eventuele tekorten aan te pakken (Jaillet et al., 2022).”</i>	Personeelswerving	Extern talent Specifieke vaardigheden en kwalificaties Rol personeelswerving	Welke rol speelt de personeelswerving in het functioneren van de medewerkers met een ESI-aanstelling volgens u? Welke punten kunnen naar uw mening verbeterd worden met betrekking tot de werving van de medewerkers van de ESI-aanstelling?
	Personeelsbehoud	Compensatie en waardering voor het verrichte werk Bieden van uitdagend werk Kansen om gepromoveerd te worden en te leren Uitnodigende sfeer binnen de organisatie Positieve relaties met collega's Gezond evenwicht tussen werk en privé Goede communicatie	Op welke manier wordt er zorg gedragen voor het behoud van de medewerkers met een ESI-aanstelling? Is daar verschil tussen met medewerkers welke wel de opleiding hebben gevolgd? Hoe bent u bezig met het laten blijken van waardering? / Hoe zou u de mate van waardering van uw werk binnen de organisatie beschrijven?
	Personeelsontwikkeling	Anticiperen op vaardigheid behoeften Benutten van ontwikkelingsmogelijkheden Creëren van groeikansen Erkennen van de voordelen	Hoe zorgt u ervoor dat het werk voor de medewerkers met een ESI-aanstelling uitdagend blijft? / Worden er acties ondernomen zodat u uitdagend blijft in uw werk?

			Welke kansen worden geboden met betrekking tot doorgroeien aan de medewerkers met een ESI-aanstelling?
--	--	--	--

Bijlage 2

Informatie- en toestemmingsformulier AVG

Om de respondent op de hoogte te stellen van de AVG-maatregelen welke genomen worden tijdens het onderzoek wordt er van tevoren een informatie- en toestemmingsformulier ingevuld. Dit formulier is volgens het format van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zonder ondertekening van het formulier zal er ook geen interview plaatsvinden.

Informatieformulier Onderzoek alternatieve instroom

Introductie

Onder begeleiding van **Gabriele Jacobs** (vanuit de Erasmus Universiteit), **Anoeska van der Zee** en **Eric Joosten** (vanuit de Politie-eenheid Rotterdam) doe ik, **Swenja Remijn**, onderzoek naar de invloed van alternatieve instroom op de doeltreffendheid van de strategische personeelsplanning. Hierbij kan er gedacht worden aan personeelswerving, -ontwikkeling en -behoud. Hierbij wordt er specifiek onderzoek gedaan naar de ESI-aanstelling. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Ik ben benieuwd naar uw mening over alternatieve instroom en in het bijzonder de ESI-aanstelling. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Dataverzameling

Tijdens het interview worden er vragen gesteld met betrekking tot alternatieve instroom en in het bijzonder de ESI-aanstelling. Hierbij kan er gevraagd worden naar ervaringen en meningen. U neemt deel aan een onderzoek waarbij er informatie wordt vergaard door uw antwoorden op te nemen via audio-opname. Na afloop wordt er een transcript uitgewerkt van het interview.

Potentiële ongemakken en risico's

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie voor tien jaar.

Het delen van data

Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider, tweede lezer en stagebedrijf van de student toegang krijgen tot de geanonimiseerde door u verstrekte gegevens. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen. In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonden naam (pseudoniem). De data wordt met de scriptiebegeleider vanuit de Erasmus universiteit, tweede lezer en stagebedrijf van de student gedeeld met als reden het onderzoeken en schrijven van mijn masterscriptie. Dit is noodzakelijk voor het voltooien van de studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact op te nemen met Swenja Remijn.

Wilt u tussentijds stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Swenja Remijn via swenja.remijn@politie.nl of 06-13063096.

Toestemmingsformulier Onderzoek competenties inclusie

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

Bovendien geef ik toestemming om:

	Ja	Nee
Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om geanonimiseerd citaten van mijn interview te gebruiken		

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: _____

Datum: _____

Handtekening: _____

Bijlage 3

Interviewhandleiding voor leidinggevende

Introductie en formaliteiten

- Voorstellen
- Doel van het interview
- Introductie van het onderzoek
- Uitleg interview en methoden
- Mogelijkheid voor vragen
- Informatie- en toestemmingsformulier doornemen en ondertekenen
- Opname starten

Openingsvragen

- Hoeveel jaar bent u werkzaam als leidinggevende?
- Aan hoeveel medewerkers geeft u (ongeveer) leiding met de ESI-aanstelling?

Concept 1: talent management

- Wat zijn uw gedachten over de ESI-aanstelling?
- Wat gaat er goed en wat werkt er met betrekking tot de medewerkers welke ESI-aangesteld zijn?
- Welke knelpunten worden ervaren met betrekking tot de medewerkers welke ESI-aangesteld zijn?
- Zijn er vaardigheden, kennis of overige punten welke u mist bij medewerkers die ESI-aangesteld zijn?
- Is er verschil te merken met betrekking tot vaardigheden of kennis tussen de ESI-aangestelde medewerkers en de medewerkers welke de volledige opleiding hebben gevolgd?
- Heeft dit invloed op de sfeer en/of cultuur welke heerst binnen de afdeling?

Concept 2: strategische personeelsplanning

- Welke rol speelt de personeelswerving in het functioneren van de medewerkers met een ESI-aanstelling volgens u?
- Op welke manier wordt er zorg gedragen voor het behoud van de medewerkers met een ESI-aanstelling? Is daar verschil tussen medewerkers welke wel de opleiding hebben gevolgd?
- Hoe bent u bezig met het laten blijken van waardering?
- Hoe zorgt u ervoor dat het werk voor de medewerkers met een ESI-aanstelling uitdagend blijft?
- Welke kansen worden geboden met betrekking tot doorgroeien aan de medewerkers met een ESI-aanstelling? Is er ook mogelijkheid tot doorgroeien binnen de organisatie?

Afsluitende vraag

- Naar aanleiding van dit gesprek, hoe denkt u dat talent management, dus via de ESI-aanstelling kan bijdragen aan de doeltreffendheid van de strategische personeelsplanning?

Afsluiting

- Zou u nog wat willen toevoegen? Zijn er nog vragen?
- Terugkoppeling data
- Dank en afsluiting

Introductie en formaliteiten

- Voorstellen
- Doel van het interview
- Introductie van het onderzoek
- Uitleg interview en methoden
- Mogelijkheid voor vragen
- Informatie- en toestemmingsformulier doornemen en ondertekenen
- Opname starten

Openingsvragen

- Hoeveel maanden of jaren bent u ESI-aangesteld?
- Wat is de reden dat je hebt gekozen om alternatief in te stromen?

Concept 1: talent management

- Wat zijn uw gedachten over de ESI-aanstelling?
- Wat gaat er goed en wat werkt er met betrekking tot de ESI-aanstelling?
- Welke knelpunten worden ervaren met betrekking tot de ESI-aanstelling?
- Hoe ervaart u de effectiviteit van de huidige opleiding ter voorbereiding op de taken die horen bij de ESI-aanstelling?
- Zijn er vaardigheden, kennis of overige punten welke u mist bij het uitvoeren van uw werkzaamheden gerelateerd aan de ESI-aanstelling?
- Vindt u dat er verschil te merken is met betrekking tot de vaardigheden of kennis van uzelf en die van medewerkers welke de volledige opleiding hebben gevolgd?
- Heeft dit invloed op de sfeer en/of cultuur welke heerst binnen de afdeling?

Concept 2: strategische personeelsplanning

- Welke punten kunnen naar uw mening verbeterd worden met betrekking tot de werving van de medewerkers van de ESI-aanstelling?
- Op welke manier wordt er zorg gedragen voor het behoud van de medewerkers met een ESI-aanstelling?
- Hoe zou u de mate van waardering van uw werk binnen de organisatie beschrijven?
- Worden er acties ondernomen zodat u uitdagend blijft in uw werk?
- Welke kansen worden geboden met betrekking tot doorgroeien? Is er ook mogelijkheid tot doorgroeien binnen de organisatie?

Afsluitende vraag

- Naar aanleiding van dit gesprek, hoe denkt u dat talent management, dus via de ESI-aanstelling kan bijdragen aan de doeltreffendheid van de strategische personeelsplanning?

Afsluiting

- Zou u nog wat willen toevoegen? Zijn er nog vragen?
- Terugkoppeling data
- Dank en afsluiting

Bijlage 4

Lijst met respondenten

Respondent	Functie
Respondent 1	ESI-aanstelling
Respondent 2	Leidinggevende ESI-aanstelling
Respondent 3	ESI-aanstelling
Respondent 4	Leidinggevende ESI-aanstelling
Respondent 5	Leidinggevende ESI-aanstelling
Respondent 6	ESI-aanstelling
Respondent 7	ESI-aanstelling
Respondent 8	ESI-aanstelling
Respondent 9	ESI-aanstelling
Respondent 10	ESI-aanstelling
Respondent 11	Leidinggevende ESI-aanstelling
Respondent 12	ESI-aanstelling
Respondent 13	Leidinggevende ESI-aanstelling
Respondent 14	ESI-aanstelling
Respondent 15	Leidinggevende ESI-aanstelling
Respondent 16	Leidinggevende ESI-aanstelling
Respondent 17	ESI-aanstelling
Respondent 18	ESI-aanstelling
Respondent 19	Leidinggevende ESI-aanstelling
Respondent 20	ESI-aanstelling

Bijlage 5

Codeboom

Onderstaand zijn de verschillende codes per dimensie uitgelicht.

Talent management: alternatieve instroom

- Nadeel ESI-aanstelling
- Onduidelijkheid ESI-aanstelling
- Onwetendheid ESI-aanstelling
- Positief ESI-aanstelling
- Positief PSI-opleiding
- PSI-opleiding
- Startbekwaamheid
- Tijdelijkheid functie
- Twijfelachtig voordeel PSI
- Verschillende expertise, kennis en ervaring

Strategische personeelsplanning: personeelswerving

- Gat tussen uitstroom en instroom
- Missen kennis politiewerk / praktische kennis
- Motivatie om bij de politie te werken
- Onboarding
- Rol HRM
- Rol leidinggevende
- Rolduidelijkheid
- Rolonduidelijkheid
- Selectieproces ESI-aanstelling
- Startbekwaamheid
- Tijdelijkheid functie
- Vacature duidelijk
- Vacature onduidelijk
- Vakbekwaamheid
- Verwachtingsmanagement
- Vrije rol
- Werving
- Zoekend

Strategische personeelsplanning: personeelsbehoud

- Behoud
- Intervisiegroep ESI-aangestelde medewerkers
- Materiaal werkzaamheden
- Missen kennis politiewerk/ praktische kennis
- Niet gehoord worden
- Niet gezien worden
- Ongewenste uitstroom
- Presteeromgeving
- Rol leidinggevende
- Rolduidelijkheid
- Rolonduidelijkheid
- Uitdagend werk
- Uitstroom

- Verbondenheid
- Verwachtingsmanagement
- Vrije rol
- Waardering

Strategische personeelsplanning: personeelsontwikkeling

- Aanvullende opleidingen
- Afwijken van de standaarden
- Competentiegericht Werven
- Doorgroeien
- Functieschalen
- Leeromgeving
- MD/PD
- Onduidelijkheid mogelijkheden
- Ontwikkeling
- Rol leidinggevende
- Verwachtingsmanagement

Overig: doeltreffendheid strategische personeelsplanning

- Aanbeveling doeltreffendheid lange termijn
- Aanvullende opleidingen
- Afwijken van de standaarden
- Competentiegericht Werven
- Gat tussen uitstroom en instroom
- Geen lange termijn visie
- MD/PD

Overig: organisatiecultuur en/of structuur

- Cultuur afdeling
- Functieschalen
- Groepsvorming (wij & zij)
- Lastig politieorganisatie te begrijpen
- Organisatiestructuur
- Politieorganisatie beter leren kennen
- Rangorde
- Verschil ESI en niet-ESI aangestelde medewerker
- Wapendragend
- Wrijving

Overig

- Talent management
- Veranderbereidheid