SEOR
Erasmus School of Economics

WERKBELASTING EN BAANTEVREDENHEID BIJ DE POLITIE: WIJKAGENTEN, TEAMCHEFS C EN HSM-MEDEWERKERS

Jaap de Koning

José Gravesteijn

Elisa de Vleeschouwer

Yara van Hamburg

Anne Berrevoets

COLOFON

WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK- EN DOCUMENTATIECENTRUM (WODC)

Afdeling Extern Wetenschappelijke Betrekkingen (EWB)

© SEPTEMBER 2018; WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK- EN DOCUMENTATIECENTRUM AUTEURSRECHTEN VOORBEHOUDEN

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

WERKBELASTING EN BAANTEVREDENHEID BIJ DE POLITIE: WIJKAGENTEN, TEAMCHEFS C EN HSM-MEDEWERKERS

CONTACTPERSOON

Naam	**Jaap de Koning**
Adres	**Marconistraat 16**
	3029 AK Rotterdam
Telefoon	**010 – 302 0503**
Email	**dekoning@seor.eur.nl**

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD I

LIJST MET AFKORTINGEN III

SAMENVATTING EN CONCLUSIES V

1 INLEIDING 1

1.1 Aanleiding en doel van het onderzoek 1

1.2 De ernst van het probleem 2

1.3 Vraagstelling en uitgangspunten 2

1.4 Oorspronkelijke versus feitelijke uitvoering van het onderzoek 4

1.5 Leeswijzer 15

2 CONCEPTUEEL KADER EN INZICHTEN UIT DE LITERATUUR 18

2.1 Inleiding 18

2.2 Onder- en overbelasting en mogelijke gevolgen 18

2.3 Analytisch kader 20

2.4 Inzichten uit de literatuur 23

2.5 Beleid 26

2.6 Slotopmerkingen 28

3 CONTEXT WERKOMGEVING POLITIE 29

3.1 Inleiding 29

3.2 Invoering, implementatie en evaluatie van de Politiewet 2012 30

3.3 Beleidsmaatregelen om over- en onderbelasting tegen te gaan 34

3.4 Context 43

3.5 Arbobeleid, ziekteverzuim en preventie van uitval op termijn 55

3.6 Slotopmerkingen 61

4 WIJKAGENTEN 64

4.1 Over- en onderbelasting 64

4.2 Oorzaken overbelasting 67

4.3 Gevolgen over- en onderbelasting 68

4.4 Wat is er gedaan om over- en onderbelasting tegen te gaan? 68

4.5 Tevredenheid 70

4.6 Oplossingsrichtingen 72

4.7 Conclusies 76

5 TEAMCHEFS C 79

5.1 Over- en onderbelasting 79

5.2 Oorzaken over- en onderbelasting 82

5.3 Gevolgen overbelasting 83

5.4 Wat is er gedaan om over- en onderbelasting tegen te gaan? 84

5.5 Tevredenheid 86

5.6 Oplossingsrichtingen 88

5.7 Conclusies 92

6 HUISVESTING, SERVICES, MIDDELEN (HSM) 95

6.1 Over- en onderbelasting 95

6.2 Oorzaken over- en onderbelasting 97

6.3 Gevolgen over- en onderbelasting 99

6.4 Wat is er gedaan om over- en onderbelasting tegen te gaan? 99

6.5 Tevredenheid 101

6.6 Oplossingsrichtingen 103

6.7 Conclusies 106

7 BLAUWDRUK 108

7.1 Inleiding 108

7.2 Aandachtspunten en aanbevelingen 108

7.3 Blauwdruk 110

LITERATUURLIJST 113

I BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 1 116

II BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 3 150

III BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 4 154

IV BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 5 160

V BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 6 164

VOORWOORD

Het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) van het ministerie van Justitie en Veiligheid, heeft SEOR de opdracht gegeven tot een onderzoek naar de aard van de factoren die leiden tot over- of onderbelasting van het politiepersoneel, te beginnen voor drie specifieke functies waarbij op voorhand een hoge belasting werd verwacht: teamchefs C (zowel teamchefs Gebiedsgebonden Politie als Opsporing), wijkagenten en onder medewerkers Huisvesting, Services en Middelen (HSM). Het voornemen is om op termijn andere (categorieën van) functies en/of taakgebieden te onderzoeken: het onderhavige onderzoek moet hiervoor een blauwdruk bieden.

Het voorliggende rapport doet verslag van dit onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd door een team bestaande uit Jaap de Koning (projectleider), José Gravesteijn, Elisa de Vleeschouwer, Yara van Hamburg en Anne Berrevoets. Daarnaast hebben Dwayne Ansah en Martine de Rooij-van Leeuwen (in alfabetische volgorde) een belangrijke bijdrage geleverd aan zowel het conceptueel kader en de literatuurstudie als aan de uitvoering van het veldwerk.

Het onderzoek is begeleid door een commissie bestaande uit (in alfabetische volgorde):

Drs. Sander van der Bent	ACP, coördinerend beleidsadviseur (vervangt per 8 mei 2018 Geert Priem, ANPV)
Prof. dr. Roland Blonk (voorzitter)	Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, hoogleraar en TNO, principal scientist
Dr. Gerrit Haverkamp	WODC, wetenschappelijk medewerker (vervangt per 1 januari 2018 Olivier Hendriks)
Richèl Mestebeld LLM	Ministerie van Justitie en Veiligheid, beleidsmedewerker Directoraat-Generaal Politie
Drs. Alexandra Mispelblom Beijer	Nationale Politie – Directie HRM, Beleidsadviseur Kwaliteit & Toezicht (vervangt per 1 januari 2018 Auke van der Leij)
Dr. Shirley Oomes	Hogeschool Arnhem Nijmegen – faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij, lector Arbeidsdeskundigheid

Wij danken iedereen die heeft bijgedragen aan dit onderzoek. Naast de leden van de begeleidingscommissie betreft dit onder meer de hoofden bedrijfsvoering van de drie eenheden die in het onderzoek zijn betrokken. Hun open houding jegens de onderzoekers en hun constructieve medewerking voor het organiseren van de focusgroepen met politiemedewerkers uit de drie functiegroepen, is van grote waarde voor het onderzoek geweest. Daarnaast bedanken wij alle politiemedewerkers die hebben deelgenomen aan één van de focusgroepen. Ook zij hebben in de focusgroep van een hele open houding blijk gegeven: zij hebben ons hun vertrouwen geschonken door hun ervaringen en hun beleving van het werkklimaat waarin zij dagelijks werken met ons te delen. Ten slotte bedanken wij alle overige gesprekpartners met wie wij een face-to-face interview hebben gehouden en alle politiemedewerkers die onze online enquête hebben ingevuld.

LIJST MET AFKORTINGEN

Afkorting	*Voluit*
(C)OR	(Centrale) Ondernemingsraad
AOW	Algemene Ouderdomswet
ATW	Arbeidstijdenwet
Barp	Besluit algemene rechtspositie politie
BOB	Bijzondere opsporingsbevoegdheden
DG	Directoraat-Generaal
GGP	Gebiedsgebonden Politie
GPA	Gebiedsgebonden Problematische Aanpak
GTPA	Geweld Tegen Politie Ambtenaren
HBV	Hoofd Bedrijfsvoering
HR	Human Resource
HSM	Huisvesting, Services, Middelen
IBT	Integrale Beroepsvaardigheidstraining
ICT	informatie- en communicatietechnologie
LAR	Landelijke Arbeidstijdenregeling
LE	Landelijke Eenheid
LFNP	Landelijk Functiegebouw Nationale Politie
LMC	Landelijk Mobiliteitscentrum
MeMo	Medewerkersmonitor
NP	Nationale Politie
OE	Operationeel Expert
OM	Openbaar Ministerie
OvD	Officier van Dienst
PDC	Politiedienstencentrum
PMR	Programma's Minder Regels
PTSS	Posttraumatische Stress Stoornis
R&O-cyclus	Resultaat- en Ontwikkelcyclus
RPU	Regeling Partieel Uittreden
TC	Teamchef C
VGW	Veilig en Gezond Werken
VIK	Veiligheid, integriteit en klachten.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

ACHTERGROND, VRAAGSTELLING EN AFBAKENING

Achtergrond

In de politie cao 2015 – 2017 hebben het Directoraat-Generaal Politie, de Nationale Politie (NP) en de politievakbonden afgesproken dat de politie een beleid van integraal gezondheidsmanagement voert. Toepassing hiervan betekent een verschuiving van reactief naar preventief beleid. Om te komen van reactief naar preventief beleid is in de cao opgenomen dat het belangrijk is om '*inzicht te krijgen in factoren die zorgen voor belasting van medewerkers en hoe deze belasting verminderd of voorkomen kan worden'*.

In de cao 2015 – 2017 is afgesproken om een onderzoek te initiëren naar de belasting van politiepersoneel. Afgesproken is dat moet worden begonnen met onderzoek dat zich richt op functies waarbij een hoge belasting wordt verwacht, maar dat op termijn alle functies onderzocht moeten worden. Het onderhavige onderzoek vormt daarvoor een blauwdruk. De onderzoeksbevindingen moeten dienen om *'preventieve maatregelen effectief (en soms verplicht) in te kunnen zetten'*.

Met het uitvoeren van dit onderzoek wordt gevolg gegeven aan de genoemde bepaling in de cao. Hierbij lijkt de cao vooral te doelen op overbelasting. Het relatief hoge ziekteverzuim bij de politie, signalen van de werkvloer en de uitkomsten van de Medewerkersmonitor (MeMo) onder medewerkers, wijzen erop dat overbelasting een reëel probleem bij de politie is. Er zijn echter signalen, bijvoorbeeld uit de MeMo voor basisteams (2016) en opsporing (2017), die erop wijzen dat naast overbelasting ook onderbelasting voorkomt. Aangezien verschillende soorten belasting mogelijk zijn (fysiek, emotioneel, cognitief), is het ook nog eens denkbaar dat men op het ene vlak overbelast is en tegelijk op een ander gebied onderbelast. Dit onderzoek richt zich daarom nadrukkelijk op zowel over- als onderbelasting van politiepersoneel.

Vraagstelling

Het doel van het onderzoek is om *'inzicht te geven in de mechanismen die tot over- of onderbelasting van politiepersoneel leiden'*. De verworven inzichten moeten gebruikt kunnen worden om beslissingen te nemen over eventuele maatregelen om over- of overbelasting te voorkomen of weg te nemen.

De centrale probleemstelling van het onderzoek is:

Wat is de aard van mechanismen die tot over- of onderbelasting van politiepersoneel leiden?

Om de centrale probleemstelling te beantwoorden, zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

Kader 1 Onderzoeksvragen

1. Wat leert bestaande wetenschappelijke literatuur over factoren die bijdragen aan over- en onderbelasting van politiepersoneel?
2. Welke mechanismen leiden in de Nederlandse politiepraktijk bij de geselecteerde functies tot over- en onderbelasting van politiepersoneel?
3. Binnen welke context doen deze mechanismen zich voor?
4. Welke gevolgen kunnen met over- en onderbelasting gepaard gaan?
5. Welke oplossingsrichtingen zijn er om de belasting van politiepersoneel in deze functie te optimaliseren in die zin dat de belasting beter aansluit bij de belasting die op basis van de functieomschrijving verwacht mag worden?

Dit onderzoek beperkt zich[1] tot die drie functiecategorieën, waarbij op voorhand een hoge belasting werd verwacht:

1. Leidinggevend niveau: teamchefs C, zowel teamchefs C Gebiedsgebonden Politie (GGP) als teamchefs C Opsporing;
2. Uitvoerend niveau: medewerkers Gebiedsgebonden Politie (GGP) met het werkterrein 'wijkagent', zowel senior GGP als operationeel expert GGP;
3. Ondersteunend niveau: medewerkers Huisvesting, Services en Middelen (HSM), niveaus B, C en D.

In het onderzoek hebben we gekeken naar factoren in plaats van mechanismen. Het begrip 'mechanisme' is een weinig bruikbaar begrip gebleken. Van een mechanisme zou kunnen worden gesproken als de invloed van een factor op de werkbelasting medebepaald wordt door een andere factor of zelfs door verschillende factoren. Maar de vaststelling van dergelijke kruiseffecten vereist veel meer gegevens dan waarover wij kunnen beschikken. Verder is in het onderzoek gebleken dat een beperkt aantal factoren kan worden geïdentificeerd die tot (te) hoge werkbelasting leiden en die voldoende basis vormen voor de oplossing hiervan. We spreken daarom verder over factoren en niet over mechanismen.

OPZET VAN HET ONDERZOEK

Het onderzoek zoals we dit feitelijk hebben uitgevoerd is anders van opzet geworden dan oorspronkelijk de bedoeling was. Dit is veroorzaakt door praktische problemen waar wij tegenaan gelopen zijn tijdens de uitvoering van het onderzoek. Omdat ons onderzoek een blauwdruk moet vormen voor toekomstig onderzoek is het van belang om in te gaan op de oorspronkelijke opzet en de problemen die deze met zich meebracht. Naar verwachting zullen de omstandigheden die tot deze problemen leidden ook in de komende jaren nog spelen.

Oorspronkelijke opzet

De oorspronkelijke opzet van het onderzoek volgt de wensen van het WODC dat het onderzoek:

a. Vooral een kwalitatieve insteek heeft;
b. Zoveel mogelijk gebruikmaakt van bestaande data en bronnen.

In de oorspronkelijke onderzoeksopzet zouden we starten met een **literatuuronderzoek** om een conceptueel kader uit te werken. Tegelijkertijd zouden we een beperkte **secundaire analyse van de MeMo-data** uitvoeren. Deze analyse zou twee doeleinden dienen:

- Om te komen tot een goed onderbouwde, eerste selectie van de politie-eenheden die wij in ons onderzoek zouden betrekken;
- Om in aanvulling op het literatuuronderzoek, verbanden te toetsen tussen enerzijds indicatoren van over- en onderbelasting en anderzijds energiebronnen, spanningsbronnen, persoonlijke hulpbronnen en contextfactoren. Aangezien er al veel onderzoek is gedaan naar de oorzaken van overbelasting, zouden wij ons hierbij nadrukkelijk concentreren op onderbelasting.

Nadat we aldus een eerste selectie van drie eenheden hadden gemaakt zouden we drie **diepte-interviews** houden op centraal/landelijk niveau, onder meer om de selectie van de eenheden definitief te maken. Vervolgens zouden we starten met het veldwerk in de eenheden door drie diepte-interviews binnen elk van de geselecteerde regionale eenheden te houden. Onderwerpen voor de gesprekken waren: de mate waarin over- en onderbelasting voorkomen, de factoren die deze verschijnselen veroorzaken, het gevoerde beleid en mogelijke oplossingsrichtingen.

De kern van het onderzoek zou dan bestaan uit negen **focusgroepen** met politiemedewerkers uit de drie verschillende functiecategorieën die in het onderzoek zijn betrokken en die werkzaam zijn in de drie geselecteerde eenheden. De onderwerpen voor de focusgroepen waren vergelijkbaar met die van de

[1] Conform de startnotitie van het WODC.

interviews, maar meer gericht op individuele ervaringen en de identificatie van zowel positieve als negatieve factoren voor de werkbelasting.

Na de focusgroepen zouden we met behulp van de online tool van de Nationale Politie een online enquête uitvoeren onder alle politiemedewerkers uit de betrokken functiecategorieën in alle regionale eenheden. Deze online enquête zou dienen:

a. Ter verifiëring van alle verworven inzichten en van de geïnventariseerde oplossingsrichtingen uit alle voorgaande onderzoeksactiviteiten (literatuur, interviews en focusgroepen in de drie eenheden);
b. Voor de generalisatie hiervan naar landelijk niveau;
c. Om te toetsen of de uitkomsten voor de drie eenheden zonder meer kunnen worden gegeneraliseerd naar het landelijk niveau of dat hiervoor een zekere herweging nodig is. De online enquête vormt dan een extra controle voor de generalisatie van het onderzoek.

Redenen waarom de oorspronkelijk opzet niet kon worden gevolgd en de wijzigingen hierin

De belangrijkste redenen waarom de oorspronkelijke opzet niet kon worden gevolgd, zijn:

- De beperkte MeMo-analyse kon niet worden uitgevoerd, omdat in het databestand waarover wij konden beschikken om privacyredenen essentiële gegevens zoals functie ontbraken. Verder konden de MeMo-data daardoor niet gebruikt worden voor de selectie van de eenheden;
- De focusgroepen konden pas in een laat stadium ingepland worden bij de eenheden en bovendien konden deze binnen de eenheden niet worden uitgevoerd op de wijze die wij hadden aangegeven. Daarom hebben de focusgroepen niet de centrale rol in het onderzoek gekregen die oorspronkelijk was bedoeld;
- De online enquête heeft daardoor een veel grotere rol gekregen. De vragenlijst is veel uitgebreider geworden, omdat deze enquête voor een belangrijk deel de rol van de MeMo-analyse en de focus-groepen moest overnemen. Verder zijn de analyses ook veel uitvoeriger geworden.
- De online enquête kon niet via de enquête tool worden uitgevoerd. Toen duidelijk werd dat we geen gebruik konden maken van deze tool van de politie, zijn we eerst na gegaan of uitvoering door SEOR zelf of met behulp van het Flitspanel mogelijk was. Uiteindelijk is de online enquête uitgezet door het bureau GfK.

Doordat pas in een laat stadium bleek dat de oorspronkelijke plannen niet haalbaar waren, is een grote vertraging in het onderzoek opgetreden.

Feitelijke uitvoering van het onderzoek

Het feitelijke onderzoek heeft bestaan uit de volgende onderzoeksactiviteiten:

- Literatuuronderzoek;
- Diepte-interviews;
- Een online enquête;
- Focusgroepen.

Selectie van de regionale eenheden

De drie regionale eenheden die wij in het onderzoek hebben betrokken hebben wij geselecteerd op basis van de drie interviews op centraal/landelijk niveau en op basis van ziekteverzuimpercentages per eenheid (bron: Nationale Politie).

Bij de selectie hebben we de volgende selectievoorwaarden gehanteerd:

- Minimaal één eenheid met een G4-gemeente en minimaal één eenheid in een meer landelijk gebied: uit de gesprekken op centraal niveau is naar voren is gekomen dat in grootstedelijke gebieden deels andere factoren spelen die tot disbalans (onder- en/of overbelasting) leiden, dan in meer landelijke gebieden.

- Variatie tussen eenheden wat betreft de hoogte van het ziekteverzuim: ziekteverzuim is indicatief voor disbalans.
- Variatie in cultuur tussen basisteams: verschillen in cultuur (kunnen) van invloed zijn op (de mate waarin) disbalans in het basisteam voorkomt en op de gekozen oplossingsrichtingen.

Onze eerste selectie bestond uit de volgende regionale eenheden:

- Den Haag: regio met een stad van de G4; cultuurverschillen tussen de basisteams; sterk stijgend ziekteverzuim;
- Noord-Holland: cultuurverschillen binnen de verschillende basisteams waar de eenheid uit bestaat en een licht dalend ziekteverzuim;
- Zeeland-West-Brabant: grensligging en aard van de criminaliteit, eenheid met laagste en dalend ziekteverzuim dat al jaren lager ligt dan het gemiddelde verzuim bij de NP.

Omdat volgens de politie de eenheid Zeeland-West-Brabant al bij veel andere onderzoeken betrokken was, is deze eenheid in tweede instantie vervangen door de eenheid Noord-Nederland.

- Noord-Nederland: een geografisch uitgestrekt, vooral landelijk gebied, met een licht stijgend, vrij gemiddeld ziekteverzuim.

Onderzoeksactiviteiten

Literatuuronderzoek

Dit onderdeel volgt de oorspronkelijke opzet. We hebben een conceptueel kader voor het onderzoek opgezet en de literatuur gescreend op factoren die van invloed kunnen zijn op over- en onderbelasting. Daarnaast is literatuur bekeken over de context waarbinnen de politiemedewerkers werken.

Diepte-interviews

Dit onderdeel volgt de oorspronkelijke opzet.

Op centraal/landelijk niveau hebben we gesproken met:

a. Twee medewerkers van de dienst HRM van de politie, voor een overkoepelend beeld vanuit de werkgeverskant;
b. Eén sectorhoofd Facility Management, om een beeld te krijgen van wat er speelt binnen de functie-groep HSM;
c. Eén medewerker van de Politieacademie, waar de verbinding ligt tussen politieonderwijs/-trainingen (waaronder de training Mentale Kracht) en de praktijk op de werkvloer.

In elke geselecteerde regionale eenheid hebben we een gesprek gehad met het hoofd bedrijfsvoering (HBV), één of meer leden van de OR van die eenheid en met een bedrijfsarts van de 'blauwe' kolom, die binnen die eenheid zijn werkgebied heeft.

Online enquête

Voor de online enquête is door SEOR een uitgebreide vragenlijst ontwikkeld die alle voor het onderzoek relevante aspecten omvat (inclusief achtergrondkenmerken over de respondenten en hun banen). De online enquête is door de politie (die de uitnodigingen heeft verstuurd) en GfK uitgezet onder de politiemensen uit de drie functiegroepen. In totaal zijn 2.564 politiemedewerkers benaderd met een uitnodigingsmail en een link naar de enquête: een random steekproef van 1.300 wijkagenten, alle 889 HSM-medewerkers en alle teamchefs C GGP en opsporing (242 teamchefs C GGP en 133 teamchefs C Opsporing).

Bij wijkagenten en teamchefs is met respectievelijk 44 en 48 procent een goede respons verkregen. De respons van HSM-medewerkers was met 26 procent lager, maar dit kan verklaard worden uit het feit dat deze groep in de afgelopen periode ook is benaderd voor de MeMo. Voor zover we kunnen nagaan is de respons representatief.

De analyses op basis van de enquêtegegevens vormen de belangrijkste basis voor de conclusies uit het rapport.

Focusgroepen

Dit onderdeel is opgezet conform de oorspronkelijke opzet, maar de uitvoering is niet helemaal verlopen zoals gepland. Ons verzoek was dat de eenheden per functiegroep een relatief groot aantal medewerkers zouden

selecteren met een bepaalde spreiding van kenmerken en dat SEOR daaruit een selectie van twaalf deelnemers zou maken en deze personen zou benaderen. Op deze wijze zou vermeden worden dat te veel sturing bij de selectie zou optreden. In de praktijk bleek dit niet haalbaar te zijn en hebben eenheden zelf de selectie uitgevoerd of aan de medewerkers zelf overgelaten of zij wilden deelnemen. Mede daardoor is het aantal deelnemers aan de focusgroepen lager dan gepland. Verder moesten sommige focusgroepen worden vervangen door individuele interviews.

De samenstelling van de focusgroepen naar persoonskenmerken is voldoende divers. Wel is denkbaar dat door de wijze van selectie een zekere eenzijdigheid is opgetreden wat betreft situatie en opvattingen van de deelnemers. Overigens is gebleken dat over het algemeen uit de focusgroepen dezelfde factoren naar voren komen als uit de enquête.

CONCLUSIES

Over- en onderbelasting qua hoeveelheid werk

Omvang en verandering

Als we kijken naar de hoeveelheid werk die mensen verrichten in vergelijking met wat ze aankunnen, dan komt bij alle drie de functiegroepen overbelasting meer voor dan onderbelasting. Bij wijkagenten en teamchefs C is het percentage dat (regelmatig of (vrijwel) altijd) overbelast zegt te zijn wel duidelijk hoger dan bij HSM-medewerkers. Bij wijkagenten en teamchefs gaat het namelijk om meer dan de helft en bij HSM-medewerkers om iets meer dan een kwart. Ongeveer één op de zeven HSM-medewerkers zegt onderbelast te zijn qua hoeveelheid werk. Bij wijkagenten en teamchefs komt deze vorm van onderbelasting veel minder voor.

Bij deze uitkomsten moet wel worden aangetekend dat medewerkers waarschijnlijk eerder zullen aangeven dat zij overbelast zijn dan onderbelast. Wat dit betreft zou het kunnen zijn dat de cijfers uit de enquête overbelasting wat overschatten en onderbelasting onderschatten. Aan de andere kant is ook denkbaar dat vooral medewerkers die hun werk erg leuk vinden minder aandacht hebben voor een hoge werkbelasting en minder snel aangeven dat zij overbelast zijn. In die gevallen zou dus juist een onderschatting van overbelasting optreden.

Kijken we naar de ontwikkeling van de werkbelasting qua hoeveelheid werk over de afgelopen drie jaar, dan zien we bij alle drie de functiegroepen dat een toename hiervan veel vaker voorkomt dan een daling. Vooral bij wijkagenten is dit het geval. Meer dan de helft van de responderende wijkagenten heeft een stijging van de werkbelasting ervaren, terwijl slechts een tiende zegt dat deze gedaald is. Bij de overige wijkagenten is de werkbelasting ongeveer gelijk gebleven.

Verschillen naar kenmerken

Bij wijkagenten zien we betrekkelijk weinig samenhang met persoonskenmerken. Wel is er een samenhang met baankenmerken en dan vooral met overwerk en nachtwerk: wijkagenten die overwerken en/of ’s nachts werken zijn vaker overbelast. Overwerk speekt ook een rol bij teamchefs. Bij deze functiegroep zijn vooral ook leeftijd en aantal dienstjaren (twee sterk samenhangende factoren) van belang: naarmate teamchefs ouder zijn en meer dienstjaren hebben is de kans op overbelasting groter. Bij HSM-medewerkers komt vooral naar voren dat middelbaar opgeleiden vaker te maken hebben met onderbelasting qua hoeveelheid werk dan lager opgeleiden. Bij teamchefs en wijkagenten komt deze onderbelasting te weinig voor om verbanden te kunnen leggen.

Over- en onderbelasting qua vaardigheden

Omvang en verandering

Bij alle functiegroepen zien we dat slechts weinigen aangeven dat hun vaardigheden tekort schieten voor hun functie, terwijl een groot deel stelt juist over meer vaardigheden te beschikken dan de functie vereist. Dit wijst op een onderbenutting van vaardigheden. In de enquête is niet gevraagd wat voor vaardigheden het zijn die niet of niet volledig worden benut. Maar de focusgroepen hebben hierin wel inzicht gegeven.

Uit de resultaten uit de online enquête blijkt dat voor alle drie de functiegroepen geldt dat bij de meerderheid de benutting van vaardigheden niet veranderd is ten opzichte van drie jaar geleden. Bij degenen waarbij dit wel veranderd is, houden de 'stijgers' en de 'dalers' elkaar redelijk in evenwicht.

Verschillen naar kenmerken

Bij alle drie de functiegroepen is de onderbenutting van vaardigheden kleiner naarmate medewerkers ouder zijn, langer in dienst zijn en lager zijn opgeleid. Bij HSM'ers geven medewerkers die van regio of functie zijn veranderd vaker aan dat zij vaardigheden tekort komen.

Oorzaken van over- en onderbelasting

Alle drie de functiegroepen noemen administratieve rompslomp als belangrijkste oorzaak van overbelasting. Ook noemen ze alle drie als belangrijke oorzaak dat zij veel tijd kwijt zijn aan taken die niet tot hun eigenlijke werkzaamheden behoren. Bij teamchefs en wijkagenten is laatstgenoemde oorzaak de tweede meest genoemde. Teamchefs geven aan dat ze veel taken moeten uitvoeren die ook door minder gekwalificeerde medewerkers zouden kunnen worden uitgevoerd. Wijkagenten stellen dat zij teveel tijd moeten besteden aan taken als noodhulp, surveillance diensten en de afhandeling van meldingen en incidenten.

Ook onvoldoende ondersteuning wordt door alle drie als oorzaak genoemd. Hierbij gaat het vooral ook over de rol van het PDC, de afstand die is ontstaan tot HR, de afstand die er door de reorganisatie tussen 'blauwe' medewerkers en het HSM-personeel is ontstaan en de bureaucratie bij eenvoudige bestellingen en bij het onderhoud. Bij teamchefs overlapt dit deels de klacht dat zij veel taken moeten uitvoeren die gedelegeerd zouden kunnen worden. Teamchefs noemen ook dat zij teveel taken moeten uitvoeren en dat zij teveel mensen onder zich hebben. Vooral bij wijkagenten en teamchefs wordt dit in verband gebracht met te weinig personeel, al betreft dit vooral bij teamchefs dan vooral een tekort aan mensen waaraan zij taken kunnen delegeren. Bij wijkagenten speelt ook een rol dat zij nog moeten wennen aan hun nieuwe rol als regisseur van wijkgericht werken: zij moeten signaleren en de andere GGP-medewerkers aansturen om zaken die spelen aan te pakken. Daarom zitten zij naar hun eigen mening veel te veel achter hun bureau meldingen te lezen en door te spelen naar collega's, in plaats van door hun wijk te lopen. Door HSM-personeel wordt verder nog gesteld dat het werk niet goed wordt verdeeld. Ook zijn zij niet tevreden over de aansturing en de onderlinge communicatie.

Onderbenutting van vaardigheden komt bij alle drie de functiegroepen veel voor. Bij teamchefs en wijkagenten heeft dit deels dezelfde oorzaken als zijn genoemd bij overbelasting qua hoeveelheid werk, omdat de taken die voor de overbelasting zorgen juist de minder gekwalificeerde taken zijn (waardoor ze niet voldoende toekomen aan de taken die juist wel een beroep doen op hun competenties). HSM-medewerkers stellen dat sinds de reorganisatie veel van hun taken zijn uitbesteed. Zij moeten nu de uitvoering van die taken begeleiden en kunnen zelf niet meer uitvoerend zijn. Zij vinden dat daardoor hun kwaliteiten onvoldoende worden benut. Ook stellen zij dat door de reorganisatie sommigen in een functie terecht zijn gekomen die onder hun niveau ligt. Bij HSM-medewerkers moet wel worden aangetekend dat in één van de drie focusgroepen duidelijk minder problemen naar voren kwamen dan in de andere twee. Het betreft een eenheid waarin alle ondersteunende diensten uit de voormalige korpsen (waaronder HSM) al vóór de nationale reorganisatie in één servicecenter waren ondergebracht. Dit zou erop kunnen wijzen dat medewerkers ook moeten wennen aan de veranderingen.

Gevolgen van over- en onderoverbelasting

Gevolgen van overbelasting

Overbelasting heeft twee belangrijke gevolgen. In de eerste plaats kan het de gezondheid aantasten. Directe vragen over gezondheid konden om privacyredenen niet in de enquête opgenomen worden. We hebben wel vragen gesteld over ziekteverzuim. Bij wijkagenten en HSM'ers is het aantal waarnemingen voldoende om dit te onderzoeken en levert dit enige indicaties op van een verband. Bij teamchefs is het aantal waarnemingen daarvoor te klein en is bovendien het ziekteverzuim heel laag.

Verder blijkt uit de enquête dat bijna een kwart van de wijkagenten nog last heeft van emotioneel ingrijpende gebeurtenissen uit het verleden. Ongeveer één op de acht wijkagenten ondervindt nog last van fysieke beperkingen door gebeurtenissen in het verleden.

Uit de gesprekken zijn indicaties verkregen dat de hoge werkdruk gevolgen heeft voor de gezondheid en bij sommigen tot burn-outs heeft geleid. Zo is in sommige focusgroepen met HSM-medewerkers aangegeven dat men slecht slaapt door de problemen op het werk.

Bij teamchefs komt overbelasting vooral tot uiting in de onvoldoende tijd die zij kunnen besteden aan de aansturing en de begeleiding/coaching van medewerkers en aan het personeelsbeleid. Dit klopt met het feit dat veel wijkagenten ontevreden zijn over de rol van de leidinggevende. Dat de rol van teamchefs door tijdgebrek onvoldoende uit de verf komt, is een risicofactor voor wijkagenten omdat daardoor overbelasting bij wijkagenten onvoldoende gesignaleerd wordt en er ook te weinig aan wordt gedaan. Indirect draagt dit dus bij aan de problemen bij wijkagenten.

Bij wijkagenten leidt overbelasting ertoe dat zij naar hun oordeel onvoldoende toekomen aan hun eigenlijke werk in de wijken. Dat werk wordt juist alom gezien als een zeer wezenlijke politietaak. Het speelt bijvoorbeeld een cruciale rol in de terrorismebestrijding. Als door de overbelasting deze taak onder druk komt te staan bestaat dus het risico dat dit allerlei ongewenste maatschappelijke effecten heeft. Maar zoals gezegd moeten veel wijkagenten waarschijnlijk nog wennen aan hun nieuwe functie-inhoud waarin het regisseren van hun GGP-collega's een belangrijke rol speelt. Of in de nieuwe situatie het werk in de wijken onder druk komt te staan en of dit maatschappelijke gevolgen heeft, hebben we in onze studie niet kunnen onderzoeken.

Gevolgen van onderbelasting

De gevolgen van onderbelasting zijn moeilijk hard te maken op basis van de onderzoeksgegevens. Wat we wel zien is dat zowel wijkagenten als teamchefs veel tijd moeten besteden aan taken die niet tot hun kerntaken behoren, waarvoor ze overgekwalificeerd zijn en waaraan ze eerder ergernis dan bevrediging ontlenen. Dit is in elk geval een bron van frustratie.

De relatie tussen belasting en baantevredenheid

Dat de werkbelasting vooral bij wijkagenten en teamchefs een probleem is, komt in de enquête ook naar voren uit het feit dat bij deze functiegroepen tussen de 40 en 50 procent ontevreden of zeer ontevreden is over dit aspect. Ongeveer 20 procent is hierover tevreden, waarbij maar weinigen zeer tevreden zijn. Bij HSM'ers zijn er meer die tevreden zijn over dit werkaspect dan ontevreden, wat bevestigt dat overbelasting bij deze groep minder speelt.

Als respondenten wordt gevraagd om alle aspecten van hun werk, positieve en negatieve, af te wegen en een overall oordeel over hun tevredenheid of ontevredenheid met hun werk en werkomgeving te geven, dan blijkt dat een ruime meerderheid tevreden of zeer tevreden is. Bij teamchefs is dit zelfs 80 procent en bij wijkagenten en HSM-medewerkers ongeveer 70 procent. Ook bij degenen die ontevreden zijn over de werkbelasting overheerst de algemene tevredenheid over de baan, al ligt deze bij hen wel lager. Dit betekent dat het gewicht van de werkbelasting in de totale waardering van de baan niet overheersend is en dat andere factoren hiervoor meer bepalend zijn.

Dit blijkt ook als we door middel van regressieanalyse de algemene tevredenheid verklaren uit de tevredenheid over de verschillende aspecten van het werk. De inhoud van het werk blijkt dan bij alle drie de functiegroepen duidelijk het grootste gewicht te hebben. Het gewicht van werkbelasting is bij alle drie ongeveer de helft van dat van de werkinhoud. Het contact met de collega's speelt bij geen van de functiegroepen een grote rol in de algemene tevredenheid en is ook niet significant.

De gewichten van de andere werkaspecten verschillen per functiegroep. Bij wijkagenten heeft de rol van de leidinggevende ook een vrij groot gewicht, evenals de roostering. De waardering die men krijgt voor het werk en het salaris vormen bij wijkagenten weliswaar een significante factor, maar deze hebben een relatief klein gewicht. De ondersteuning vanuit de bedrijfsvoering heeft bij wijkagenten slechts een klein gewicht, terwijl dit bij teamchefs juist een relatief groot gewicht heeft.

Zowel bij wijkagenten als bij teamchefs heeft de zelfstandigheid in het werk een vrij groot gewicht in de algemene tevredenheid. De rol van de leidinggevende speelt bij teamchefs geen grote rol in de algemene tevredenheid en is zelfs niet significant. Dit geldt ook voor het salaris. Bij HSM-personeel valt op dat naast de werkinhoud en de werkbelasting de waardering, het salaris en de samenwerking met de 'blauwe' collega's een vrij groot gewicht hebben.

Kijken we behalve naar de gewichten ook naar de tevredenheidsscores op de verschillende werkaspecten, dan kan op de volgende wijzen de algemene tevredenheid van medewerkers het meest vergroot worden:

- Bij wijkagenten door de werkbelasting te verminderen en de rol van de leidinggevende te versterken;
- Bij teamchefs door de werkbelasting te verminderen en de ondersteuning vanuit de organisatie te verbeteren;
- Bij HSM-personeel door het salaris te verhogen.

WAT WORDT ER AAN OVER- EN ONDERBELASTING GEDAAN?

Verschillende actoren kunnen iets aan over- en onderbelasting doen. In de enquête is gevraagd in hoeverre medewerkers in de afgelopen jaren met hun leidinggevende, een bedrijfsarts of collega's hebben gesproken over hun werkbelasting en in hoeverre dit heeft geleid tot maatregelen om deze aan te passen. Teamchefs hebben het vaakst met hun leidinggevende (meer dan 80 procent minimaal één keer) en hun collega's (bijna allemaal) gesproken over overbelasting. Bij wijkagenten ligt dit wat lager (respectievelijk 70 en 80 procent). Het laagst ligt dit bij HSM-medewerkers (respectievelijk 64 en bijna 70 procent), waarbij aangetekend moet worden dat HSM-medewerkers minder met overbelasting te maken hebben. Slechts in een beperkt aantal gevallen leiden deze gesprekken tot aanpassingen. Dit varieert van 10 tot 20 procent. Bij teamchefs ligt dit het hoogst en bij HSM-medewerkers het laagst.

Gesprekken met bedrijfsartsen vinden minder vaak plaats. Bij wijkagenten ligt dit met 15 procent nog het hoogst. Dat minder gesprekken met bedrijfsartsen plaatsvinden vloeit voort uit het feit dat tegenwoordig bedrijfsartsen vrijwel geen preventieve rol meer vervullen bij de politie.

Voor wijkagenten zijn multivariate analyses uitgevoerd waarbij de overbelasting qua hoeveelheid werk en de verandering in de werkbelasting in verband zijn gebracht met de gesprekken, kenmerken van de baan en persoonskenmerken, Hieruit zijn enige indicaties verkregen dat deze gesprekken inderdaad tot vermindering van de werkbelasting leiden. Bij de andere functiegroepen is het aantal waarnemingen te klein voor dergelijke analyses.

Ook medewerkers zelf kunnen hun belastbaarheid verbeteren. Binnen alle drie de functiegroepen is de meerderheid hiermee bezig. Bij teamchefs ligt dit het hoogst en bij HSM-medewerkers het laagst. Gezonde voeding en sport zijn de belangrijkste wijzen waarop men de eigen belastbaarheid vergroot.

De politieorganisatie heeft ook instrumenten om de belastbaarheid te vergroten. De bekendheid van deze maatregelen is echter beperkt. Alleen Fit@NP is redelijk bekend: onder teamchefs is de bekendheid met Fit@NP met 70 procent het hoogst; van de twee andere functiegroepen kent slechts tussen de 30 en 40 procent dit instrument. Bij alle drie de functiegroepen is het gebruik echter gering: 5 tot 10 procent van de totale groep. De belangrijkste reden voor niet-gebruik is dat men van mening is dat men zelf al voldoende doet. Voor zelftesten en leermodules die via het internet beschikbaar zijn liggen deze percentages nog aanzienlijk lager. Deze instrumenten zijn bij minder dan 10 procent van de medewerkers uit de drie groepen bekend.

OPLOSSINGSRICHTINGEN

Oplossingen voor overbelasting

Welke oplossingen geven politieagenten uit de drie functiegroepen aan? Tabel 1 geeft een overzicht van de belangrijkste oplossingsrichtingen om de overbelasting te verminderen.

Als we dit combineren met het voorgaande dan lijken vanuit het perspectief van wijkagenten en teamchefs de volgende maatregelen het meest van belang:

- Ontlasting van teamchefs door stafleden toe te voegen die taken van teamchefs overnemen die niet tot hun kerntaken behoren en door vermindering van de administratieve rompslomp;
- De vrijkomende tijd van teamchefs besteden aan personeelsbeleid en personeelszorg voor de politiemedewerkers in het team, waarbij ook hier administratieve taken gedelegeerd moeten kunnen worden;
- Ontlasting van wijkagenten door vermindering van administratieve rompslomp;
- Vermindering van de werkbelasting van wijkagenten door de formatie uit te breiden en/of bij de politie-inzet meer prioriteiten te stellen, waardoor wijkagenten zich meer op hun kerntaken kunnen richten.

Er zijn ook oplossingsrichtingen die opvallend weinig steun krijgen bij sommige van de functiegroepen. Zo vinden relatief weinig teamchefs het een goed idee dat wijkagenten meer te zeggen krijgen bij de roosteren. Hier verschillen teamchefs dus van mening met wijkagenten. Bij wijkagenten en vooral bij teamchefs is er weinig steun voor het idee om de toegang tot bedrijfsartsen te vergemakkelijken. Bij wijkagenten is er verder weinig steun voor het idee om overbelasting te verminderen door verplaatsing van medewerkers uit teams die het minder druk hebben naar teams die het druk hebben. Ook het idee dat het politievak zwaar is, dat niet iedereen dit volhoudt en dat externe mobiliteit kan voorkomen dat medewerkers vastlopen vindt weinig steun bij wijkagenten. Hetzelfde geldt voor het idee om het voor mensen die al relevante werkervaring hebben opgedaan in andere sectoren makkelijker te maken met een verkorte opleiding bij de politie te gaan werken.

Tabel 1 Oplossingsrichtingen die veel steun hebben bij de drie functiegroepen

Oplossingsrichting	Wijkagenten	Teamchefs C	HSM-medewerkers
Uit de enquête (stellingen)			
Vermindering van de administratieve rompslomp	■	■	■
Mensen die bij de politie solliciteren moeten beter op hun geschiktheid getest worden	■	■	■
Leidinggevenden moeten alerter zijn bij het signaleren van de eerste verschijnselen van overbelasting bij medewerkers	■	■	■
Er moet meer worden gedaan aan scholing van medewerkers die vaardigheden missen die voor hun werk van belang zijn	■	■	■
De politie moet zich meer concentreren op zaken die belangrijk zijn en aan andere zaken minder tijd besteden	■	■	
Er moet meer in vaste teams gewerkt worden	■		
Medewerkers moeten alerter zijn bij het signaleren van de eerste verschijnselen van overbelasting bij collega's	■		
Leidinggevenden moeten meer tijd besteden aan personeels-zorg en personeelsbeleid Medewerkers moeten meer te zeggen krijgen bij de roostering	■		
De afstand tussen de uitvoering en de ondersteuning door het PDC moet kleiner worden		■	
Medewerkers moeten er zelf meer aan doen om inzetbaar te blijven		■	
Uit de enquête (open vragen)			
Uitbreiding van de formatie	■		
Een betere verdeling van de formatie over de eenheden en teams	■		
Stimulering van een gezondere voeding en deelname aan sport/fitness	■		
Verbetering van het beleid voor oudere werknemers	■		
Meer mogelijkheden om de niet-kerntaken te delegeren aan andere medewerkers (en daarvoor extra formatie te krijgen)		■	
Uit de focusgroepen			
Verbetering van de ICT-systemen	■	■	■
Verbetering van de communicatie en informatievoorziening, vooral in communicatie met het PDC, maar ook binnen teams			■
Verbetering van de aansturing door de leidinggevende			■

Oplossingen voor onderbelasting

Wij denken dat wanneer wijkagenten en teamchefs de gelegenheid krijgen om zich meer op hun kerntaken te richten, dit de onderbelasting sterk zal verminderen. Verder is het zaak om medewerkers met groeipotentieel te identificeren en hen mogelijkheden te bieden om door te groeien. Door de huidige tekorten bij de politie en de uitstroom van ouderen in de komende jaren moet dit mogelijk zijn.

Bij HSM-medewerkers is de oorzaak van onderbelasting vooral gelegen in twee gevolgen van de reorganisatie: plaatsing in een functie onder hun niveau en uitbesteding van een deel van het werk dat zij vroeger deden, aan externe bedrijven. Wellicht zou opnieuw bekeken kunnen worden of HSM-medewerkers die momenteel onder hun niveau werkzaam zijn, een nieuwe functie kunnen krijgen die beter aansluit bij hun niveau. Het tweede punt zou opgelost kunnen worden door een deel van de uitbesteding terug te draaien en HSM-medewerkers weer meer uitvoerend werk te laten doen. Ook bij wijkagenten en teamchefs is er veel onvrede over het feit dat momenteel eenvoudige reparaties en aankopen een enorme bureaucratie meebrengen. In dit verband is in de gesprekken vaak aangegeven dat men het wenselijk zou vinden dat men op decentraal niveau deze zaken zelf zou kunnen regelen en er een budget voor krijgt. Misschien moet men ook de twee-kolommenstructuur, waarbij HSM-medewerkers veelal bij de eenheden zijn geplaatst maar landelijk worden

aangestuurd via een eigen kolom naast de 'blauwe' kolom heroverwegen. Veel HSM-medewerkers hebben nu het gevoel dat ze er op de werkvloer in de eenheid niet bij horen.

Andere oplossingen

Er is een vrij grote minderheid onder wijkagenten en HSM-medewerkers die aangeeft te weinig waardering (erkenning) te krijgen voor hun werk. We hebben gezien dat waardering een duidelijke invloed heeft op de algemene tevredenheid van medewerkers. Dit is dus typisch een factor waaruit medewerkers 'energie' putten en die hun inzet kan vergroten. Als leidinggevenden meer tijd krijgen voor personeelsbeleid is dit ook zeker een punt om aandacht aan te besteden.

Door HSM-medewerkers wordt verder gepleit voor betere communicatie en informatie (zowel tussen collega's onderling als met de leidinggevende). Mogelijk zou dit verbeterd kunnen worden als HSM-medewerkers die bij eenheden zijn gelokaliseerd ook binnen de eenheden zouden worden aangestuurd.

Ten slotte hebben we veel klachten gehoord over de ICT-systemen die momenteel in gebruik zijn bij de politie. De gesprekken waren echter niet geschikt om hier concrete aanbevelingen aan te ontlenen.

BLAUWDRUK

Bij het begin van het onderzoek is aangegeven dat het de bedoeling is dat dit onderzoek een blauwdruk oplevert voor soortgelijke onderzoeken onder andere functiegroepen. Tijdens de uitvoering van het onderzoek zijn wij tegen veel problemen aangelopen, waardoor fors moest worden afgeweken van de oorspronkelijke opzet. Deze problemen hebben in belangrijke mate te maken met het centrale onderwerp van dit onderzoek: de overbelasting van politiemedewerkers. Het is niet te verwachten dat dit probleem een-twee-drie wordt opgelost. Daarom is de benadering die wij uiteindelijk gekozen hebben waarschijnlijk realistischer. Deze benadering doet een kleiner beroep op de medewerking vanuit de politieorganisatie. Het accent verschuift naar een (online) enquête. Interviews en focusgroepen spelen een meer verdiepende rol. Verder levert deze benadering waarschijnlijk meer op, omdat de enquête (in tegenstelling tot interviews en focusgroepen) statistisch betrouwbare resultaten oplevert, terwijl de interviews en focusgroepen nog steeds een belangrijke verdieping kunnen geven. Het is zelfs te overwegen om bij herhaling van dit onderzoek voor andere functiegroepen, eerst de enquête uit te voeren en te analyseren en daarna pas de focusgroepen te houden. Het is wel verstandig om vooraf een beperkt aantal interviews op centraal- en eenheidsniveau te houden.

Het ligt voor de hand om in de toekomst extra enquêtes zoveel mogelijk te vermijden. Voor ons onderzoek konden wij geen gebruik maken van de individuele MeMo-data, waardoor een nieuwe enquête moest worden uitgevoerd. Privacybescherming[2] was de reden dat we de individuele MeMo-data met achtergrondkenmerken van politiemedewerkers niet hebben kunnen gebruiken. Maar via de voor ons onderzoek uitgevoerde enquête hebben we een databestand verkregen dat voor een deel over dezelfde zaken gaat als de MeMo en dat ook persoonskenmerken bevat. Dat is moeilijk uit te leggen. Bovendien belast dit politiemedewerkers onnodig. Zoals we bij HSM-medewerkers hebben gezien, kunnen teveel enquêtes ook tot lagere respons leiden.

Als meer kan worden gedaan met de MeMo-data zullen nieuwe enquêtes vaak niet nodig zijn. Daarvoor is het nodig dat de individuele MeMo-data inclusief achtergrondkenmerken beschikbaar komen voor onderzoek. Het is dan van belang dat de vragenlijst van de MeMo tegen het licht wordt gehouden, zodat de bruikbaarheid van deze data voor beleidsgerichte analyses wordt vergroot.

SLOTOPMERKINGEN

Zoals we in hoofdstuk 3 (over de context van het onderzoek) hebben laten zien, is er bij de politie al heel veel onderzocht en geëvalueerd. Verder liggen er al uitgebreide plannen om de problemen op te lossen. De vakbonden hebben naar aanleiding van de evaluatie van de Politiewet 2012 geconstateerd dat hun kritiek op de inrichting en vorming van de Nationale Politie uit 2012 nog steeds overeind staat. Ook veel respondenten,

[2] Het begrip 'doelbinding' uit de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

geïnterviewde personen en deelnemers aan de groepsgesprekken geven aan dat het zo langzamerhand wel bekend is wat er mis is en wat eraan moet gebeuren.

Ook onze bevindingen sporen met wat al eerder is geconstateerd. Het gaat er volgens hen om dat er ook daadwerkelijk wat aan wordt gedaan. Niet iedereen is daar even optimistisch over. In het verleden zijn volgens deze personen bij de politie ook vaak plannen ontwikkeld die vervolgens niet of niet voldoende zijn uitgevoerd. In een onderzoek van enkele jaren geleden over arbeidsvoorwaarden bij de politie hebben wij dit zelf ook geconstateerd met betrekking tot het personeelsbeleid (zie De Koning et al., 2014). Het tekort aan personeel is hierbij steeds een factor. Om een voorbeeld uit het huidige onderzoek aan te halen: zolang teamchefs overbelast zijn, blijft hun rol in het personeelsbeleid, die van vitaal belang is, onder druk staan. Inmiddels is op basis van het Regeerakkoord uitbreiding van de formatie toegezegd en ligt er een Plan van Aanpak om het ziekteverzuim terug te dringen.

Gelet op de vele maatregelen die worden uitgevoerd of gepland zijn en de constatering dat juist uitvoering van beleid een zwakke schakel bij de politie is, is het van belang dat deze maatregelen goed gemonitord en geëvalueerd worden. Daarvoor is het noodzakelijk dat administratieve gegevens over de deelname aan maatregelen beschikbaar komen voor onderzoek en gekoppeld kunnen worden aan andere gegevens, bijvoorbeeld aan de gegevens uit de MeMo. Dit vereist om in de toekomst respondenten toestemming te vragen om de MeMo-data ook voor andere onderzoeken te gebruiken.

Om betrouwbaar vast te stellen of maatregelen in de sfeer van het personeelsbeleid effectief zijn, zijn longitudinale gegevens onontbeerlijk. Ook vanuit dit perspectief zou het verstandig zijn opnieuw naar de opzet van de MeMo te kijken. Meer koppelingen van data vereisen strengere randvoorwaarden op het gebied van privacy. De microdata bij het CBS zijn een voorbeeld van hoe dit geregeld kan worden.

De politieleiding is zich ervan bewust dat het een grote uitdaging is om in de komende jaren de personeelssterkte op peil te houden en het personeelstekort te verminderen. Veel politiemedewerkers gaan de komende jaren met pensioen en het aantal jongeren dat op de arbeidsmarkt komt neemt af. Bovendien lijkt er vooralsnog krapte op de arbeidsmarkt te blijven, wat het aantrekken van jongeren nog lastiger zal maken. Veel respondenten in ons onderzoek geven aan dat ze niet verwachten dat dit helemaal zal lukken en pleiten daarom voor meer prioritering in wat de politie aan zaken aanpakt. Sommigen stellen zelfs dat als dit op een slimme manier gebeurt, de politie toch minimaal even effectief kan blijven.

Ontgroening en vergrijzing maken dat een toename van het aandeel oudere werknemers bij de politie onvermijdelijk is. Iedere sector heeft hiermee te maken. In de plannen van de politie speelt bevordering van duurzame inzetbaarheid daarom terecht een belangrijke rol. Een aantal gesprekspartners en respondenten in ons onderzoek geven aan dat zij het liefst zouden zien dat oudere politiemedewerkers met vervroegd pensioen gaan en vervangen worden door jonge medewerkers die naar hun oordeel flexibeler zijn en meer van ICT weten. Wij denken dat dit niet realistisch is en ook geen recht doet aan de ervaring van oudere politiemensen. Verder lijkt het verstandig, gelet op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, om de werving niet alleen op jongeren te richten maar zeker ook op werknemers in andere sectoren. Het idee om het voor deze laatste groep makkelijker te maken om bij de politie te komen werken, bijvoorbeeld door middel van een verkort opleidingstraject, vindt echter weinig steun bij onze respondenten.

1 INLEIDING

1.1 AANLEIDING EN DOEL VAN HET ONDERZOEK

Het uitvoeren van politiewerk gaat gepaard met fysieke, cognitieve en emotionele belasting. Deze belasting mag de belastbaarheid van het politiepersoneel niet structureel te boven gaan. Het is, zeker bij de politie, niet te vermijden dat, bijvoorbeeld door bijzondere gebeurtenissen, er af en toe sprake is van overbelasting. Maar krijgt deze een structureel karakter, dan kan dit allerlei vervelende effecten hebben. Het kan medewerkers het plezier in hun werk ontnemen, hun werkmotivatie en productiviteit doen verminderen en uiteindelijk hun gezondheid aantasten.

Dat is in de eerste plaats slecht voor deze medewerkers. Maar daarnaast zijn er ook afgeleide negatieve effecten. Als het ziekteverzuim toeneemt, zal de werkdruk bij andere medewerkers toenemen, waardoor ook bij hen problemen kunnen ontstaan. Hoger ziekteverzuim en een lagere productiviteit zullen verder een negatief effect hebben op de uitvoering van politietaken en daarmee ook maatschappelijk gezien nadelige gevolgen hebben. Het relatief hoge ziekteverzuim bij de politie, signalen van de werkvloer en de uitkomsten van de Medewerkersmonitor onder medewerkers, wijzen erop dat overbelasting een reëel probleem bij de politie is.

Ook onderbelasting kan een probleem zijn. Als medewerkers bijvoorbeeld te weinig uitdaging in hun werk hebben en hun capaciteiten niet volledig kunnen benutten, kan ook dit hun werkplezier sterk verminderen. Onderbelasting van medewerkers kan betekenen dat de politieorganisatie in zijn totaliteit minder presteert dan mogelijk zou zijn bij volledige benutting van het potentieel van de medewerkers.

Dit onderzoek is aangevraagd door het Directoraat-Generaal Politie, de politie en de politievakbonden[3] en vloeit voort uit een cao-afspraak om een onderzoek te initiëren naar de belasting van politiepersoneel. Genoemde partijen hebben begin 2016 een nieuwe cao Politie[4] ondertekend, waarin een paragraaf 'Veilig en Gezond Werken/Aanpak ziekteverzuim' is opgenomen. Partijen hebben hierin afgesproken dat de politie een beleid van integraal gezondheidsmanagement voert. Het toepassen van dit beleid moet een verschuiving veroorzaken van '*gefragmenteerde activiteiten gericht tegen ziekte en verzuim naar een integrale benadering van het belang van gezondheid. Daarnaast vindt een verschuiving plaats van aandacht voor mensen met gezondheidsproblemen c.q. specifieke doelgroepen naar aandacht voor de gezondheid van álle medewerkers en een ombuiging van reactief naar preventief en proactief handelen'*.

Om te komen van reactief naar preventief beleid is in de cao afgesproken dat het belangrijk is om *'inzicht te krijgen in factoren die zorgen voor belasting van medewerkers en hoe deze belasting verminderd of voorkomen kan worden.'* In de cao staat dat moet worden begonnen met onderzoek dat zich richt op functies waarbij een hoge belasting wordt verwacht maar dat op termijn alle functies onderzocht moeten worden. Dit onderzoek vormt daarvoor een blauwdruk. De onderzoeksbevindingen moeten dienen om *'preventieve maatregelen effectief (en soms verplicht) in te kunnen zetten'*.

Met het uitvoeren van dit onderzoek wordt gevolg gegeven aan de genoemde bepaling in de cao. Hierbij lijkt de cao vooral te doelen op overbelasting. Er zijn echter signalen, bijvoorbeeld uit de Medewerkersmonitor basisteams en opsporing (Schouten en Nelissen, 2016, 2017), die erop wijzen dat naast overbelasting ook onderbelasting voorkomt. Het onderzoek richt zich daarom nadrukkelijk op zowel over- als onderbelasting van politiepersoneel.

3 ACP, NPB, ANPV en VMHP

4 Akkoord Arbeidsvoorwaarden sector Politie 2015 – 2017

1.2 DE ERNST VAN HET PROBLEEM

DG Politie, de NP en de politievakbonden delen de veronderstelling dat een deel van het politiepersoneel te veel of juist te weinig wordt belast. Maar hoe groot is dit probleem eigenlijk? In welke mate komt over- en of overbelasting van politiepersoneel voor? Uit de Medewerkersmonitor (Schouten en Nelissen, 2016; 2017) kunnen we een aantal signalen halen die duiden op onder- en/of overbelasting (zie tabel 1.1).

Tabel 1.1 Signalen van over- en onderbelasting in de basisteams en de opsporing

	Basisteams (2016)		Opsporing (2017)	
Signalen voor overbelasting	*Vaak*	*Altijd*	*Vaak*	*Altijd*
Heb je te veel werk te doen?	28%	14%	29%	16%
Is je werk emotioneel zwaar?	15%	1%	11%	1%
Moet je extra hard werken om iets af te krijgen?	21%	4%	21%	4%
Voor alles en nog wat moet een formulier worden ingevuld	42%	49%	39%	51%
Signalen voor onderbelasting	*Mee oneens*	*Geheel mee oneens*	*Mee oneens*	*Geheel mee oneens*
Ik kan mijzelf binnen de organisatie voldoende ontplooien	26%	10%	22%	7%
In mijn werk heb ik de mogelijkheid om mijn sterke punten te ontwikkelen	20%	6%	17%	5%
Ik heb het idee dat ik onder mijn mogelijkheden werk	33%	12%	28%	9%
Ik zou willen dat mijn baan mij meer uitdaging en voldoening zou geven	30%	10%	28%	8%

Bron: Schouten en Nelissen (2016, 2017).

Aangezien verschillende soorten belasting mogelijk zijn (fysiek, emotioneel en cognitief), is het denkbaar dat men op het ene vlak overbelast is en tegelijk op een ander gebied onderbelast. Als algemene term voor onder- of overbalans hanteren we ook wel 'disbalans'. Met dit onderzoek willen we inzicht krijgen in de mechanismen die tot disbalans van het politiepersoneel kunnen leiden. Maar wat is nu eigenlijk over- en/of onderbelasting en welke factoren kunnen hierop van invloed zijn? In hoofdstuk 2 gaan we op deze vragen in.

1.3 VRAAGSTELLING EN UITGANGSPUNTEN[5]

1.3.1 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Zoals hiervoor is aangegeven heeft het onderzoek tot doel inzicht te geven in de mechanismen die tot disbalans (over- of onderbelasting) van politiepersoneel leiden. De verworven inzichten moeten gebruikt kunnen worden om beslissingen te nemen over eventuele maatregelen om over- of overbelasting te voorkomen of te verminderen.

De centrale probleemstelling van het onderzoek luidt als volgt:

Wat is de aard van mechanismen die tot over- of onderbelasting van politiepersoneel leiden?

Om de centrale probleemstelling te beantwoorden, zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Wat leert bestaande wetenschappelijke literatuur over factoren die bijdragen aan over- en onderbelasting van politiepersoneel?
2. Welke mechanismen leiden in de Nederlandse politiepraktijk bij de geselecteerde functies tot over- en onderbelasting van politiepersoneel?

[5] De centrale probleemstelling en de onderzoeksvragen zijn overgenomen uit de startnotitie van dit onderzoek van het WODC.

3. Binnen welke context doen deze mechanismen zich voor?
4. Welke gevolgen kunnen met over- en onderbelasting gepaard gaan?
5. Welke oplossingsrichtingen zijn er om de belasting van politiepersoneel in deze functie te optimaliseren in die zin dat de belasting beter aansluit bij de belasting die op basis van de functieomschrijving verwacht mag worden?

In hoofdstuk 2, paragraaf 2.2 werken we uit wat wij onder de begrippen onder- en overbelasting verstaan.

In de formulering van de centrale probleemstelling en de onderzoeksvragen (overgenomen uit de startnotitie van het WODC) komt het begrip 'mechanisme' prominent naar voren. Een mechanisme is kennelijk iets anders dan een factor, maar scherp gedefinieerd wordt het in de startnotitie niet. Het idee erachter is dat een factor bij de ene medewerker wel en bij de andere medewerker niet tot overbelasting leidt. Neem bijvoorbeeld nachtdiensten. De een krijgt er last van en de ander niet. De vraag is dan waarom dat zo is. Is er misschien een 'mechanisme' dat dit veroorzaakt? Wat hierbij niet in beschouwing wordt genomen is dat zowel de belasting als de belastbaarheid van werknemers door tal van factoren wordt bepaald. 's Nachts werken is een risicofactor, maar andere factoren, bijvoorbeeld een sterke constitutie of een stabiele thuissituatie, kunnen dit compenseren. Daarom is het helemaal niet verrassend dat de ene medewerker wel en de andere geen last krijgt van 's nachts werken.

Van een mechanisme zou je misschien kunnen spreken als er kruiseffecten optreden. Dat is het geval als 's nachts werken, om bij dit voorbeeld te blijven, niet bij iedereen hetzelfde effect heeft op de werkbelasting en de gezondheid. Denkbaar is dat dit effect bijvoorbeeld afhangt van de leeftijd of van het personeelsbeleid. Maar deze laatste factoren hebben waarschijnlijk ook een zelfstandig effect.

Of het mogelijk is om naast het zelfstandige effect van factoren ook kruiseffecten van factoren van deze factoren te identificeren is mede afhankelijk van het aantal beschikbare waarnemingen. Het aantal beschikbare waarnemingen uit de enquête is van de drie functiegroepen het grootst bij wijkagenten, namelijk 569. Dat is dan voldoende om in multivariate analyses het zelfstandige effect van factoren vast te stellen, maar niet om ook kruisverbanden betrouwbaar te schatten. Bij de beide andere groepen is het aantal waarnemingen nog een stuk lager en is het zelfs al lastig om het zelfstandige effect van factoren betrouwbaar te bepalen. Bij de interviews en focusgroepen is het aantal respondenten nog kleiner. Verder zal later in het rapport blijken dat vooral bij wijkagenten en teamchefs een groot percentage overbelast is en dat een beperkt aantal factoren als de belangrijkste oorzaken hiervoor kunnen worden aangewezen. Factoren bieden op zichzelf dus al voldoende basis voor oplossingen. Daarom zullen we het verder hebben over factoren en niet meer over mechanismen.

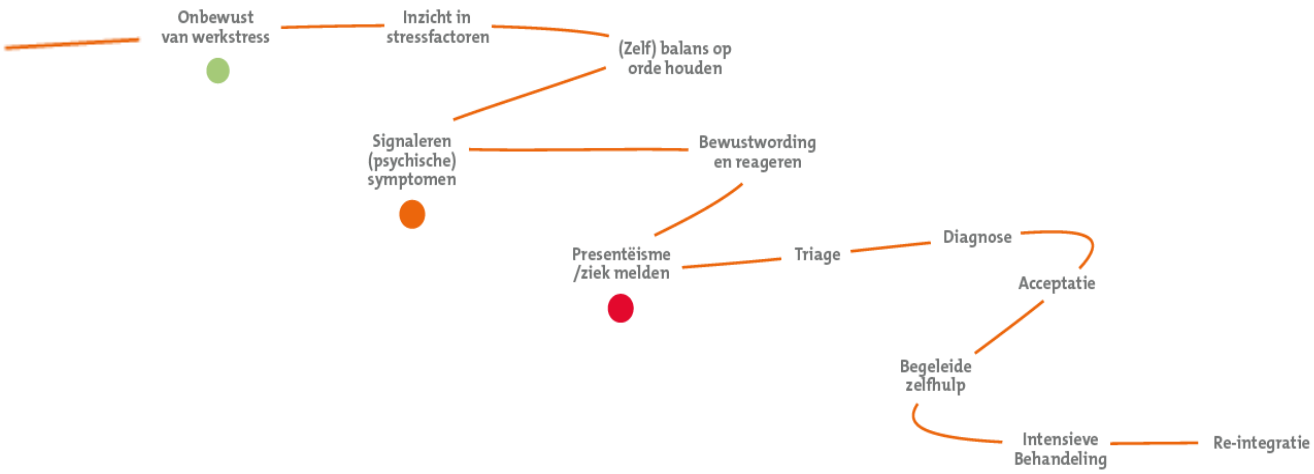
1.3.2 Uitgangspunten van het onderzoek

Plaatsbepaling van het onderzoek

Het beleid van de politie dient te verschuiven van een reactieve naar een preventieve aanpak. We richten ons daarom niet alleen op de politiemedewerkers die negatieve gevolgen ervaren van een te hoge of te lage belasting, maar (juist) ook op gezonde medewerkers. De focus van het onderzoek ligt op de periode vóórdat men gevolgen ondervindt van over- of onderbelasting. Dit moment wordt in figuur 1.1 aangeduid met een oranje stip. In de periode hiervoor is de medewerker niet over- of onderbelast, of is hij zich hier niet bewust van. In deze periode kan preventief beleid worden ingezet, om te voorkomen dat er een disbalans ontstaat tussen de belastbaarheid en de belasting, of dat de aanwezige disbalans zich verder ontwikkelt, wat kan leiden tot verminderd functioneren, een lagere werkmotivatie, uitval, uitstroom en ziekteverzuim.

In de periode na de oranje stip is er sprake van curatief beleid. Hoewel voorkomen beter is dan genezen, en preventief beleid daarom belangrijk is, zullen er in de praktijk toch altijd medewerkers zijn die daadwerkelijk klachten ontwikkelen en curatief behandeld moeten worden. Dit komt doordat over het algemeen bereik en effectiviteit van maatregelen beperkt zijn. Curatief beleid blijft daarom ook nodig. En ook daarvoor geldt overigens dat de effectiviteit ervan beperkt zal zijn.

Figuur 1.1 Ontwikkeling van werkstress



Bron: Rekkers-Staal (2016), bewerking SEOR.

Afbakening van de functiegroepen in het onderzoek

Het onderzoek beperkt zich[6] tot drie specifieke functiecategorieën, waarbij op voorhand een hoge belasting wordt verwacht:

1. Leidinggevend niveau, namelijk teamchefs C, zowel teamchefs Gebiedsgebonden Politie (GGP) als teamchefs C Opsporing;
2. Uitvoerend niveau, namelijk medewerkers Gebiedsgebonden Politie (GGP) met het werkterrein 'wijkagent', zowel senior GGP als operationeel expert GGP;
3. Ondersteunend niveau, namelijk medewerkers Huisvesting, Services en Middelen (HSM); deze functie bestaat uit drie niveaus (B, C en D).

Het voornemen is om op termijn andere (categorieën van) functies en/of taakgebieden te onderzoeken. De opdracht van dit onderzoek is onder meer om daarvoor een blauwdruk te zijn.

1.4 OORSPRONKELIJKE VERSUS FEITELIJKE UITVOERING VAN HET ONDERZOEK

Het uiteindelijke onderzoek is anders van opzet geworden dan wij oorspronkelijk hadden ontwikkeld. Dit heeft te maken met praktische problemen waar wij bij de uitvoering tegenaan zijn gelopen. Omdat het onderzoek een blauwdruk moet opleveren voor vergelijkbaar onderzoek bij andere functiegroepen staan wij hieronder stil bij de oorspronkelijke opzet, de hiermee ondervonden problemen en de uiteindelijk gekozen aanpak. Wij denken dat als in de toekomst vergelijkbaar onderzoek zal worden uitgevoerd onder andere functiegroepen, het verstandig is om ook dan de aanpak te kiezen die wij uiteindelijk in het voorliggende onderzoek hebben gevolgd. Aan te nemen valt namelijk dat de omstandigheden die aanleiding gaven tot de problemen met de oorspronkelijk aanpak ook in de komende tijd nog zullen gelden.

1.4.1 Oorspronkelijke opzet van het onderzoek

In de startnotitie van het onderzoek heeft het WODC de wens geuit dat het onderzoek:

a. Vooral een kwalitatieve insteek heeft;

6 Conform de startnotitie van het WODC.

b. Zoveel mogelijk gebruik maakt van bestaande data en bronnen. In de startnotitie raadt het WODC aan voor een onderzoeksopzet te kiezen waarin secundaire analyses worden uitgevoerd op de data van de MeMo.

In de oorspronkelijke onderzoeksopzet zijn de volgende onderzoeksactiviteiten beoogd:

- Literatuuronderzoek;
- Secundaire analyse van de data van de MeMo 2016 (basisteams) en 2017 (opsporing);
- Diepte-interviews;
- Focusgroepen;
- Een online enquête;
- Analyse;
- Generalisatie.

Het onderzoeksplan was zo opgezet dat de diverse onderzoeksactiviteiten volgtijdelijk zouden plaatsvinden: de uitkomsten van een onderzoeksactiviteit dienden als input voor de volgende onderzoeksactiviteit. Alleen het literatuuronderzoek zou in de tijd tegelijkertijd worden uitgevoerd met de (secundaire) analyse op data van de MeMo 2016. Deze secundaire analyses zouden een beperkt karakter krijgen en worden toegespitst op onderbelasting, omdat daar nog weinig over bekend was.

In bijlage I.1 is weergegeven hoe de onderzoeksactiviteiten elkaar in de tijd zouden opvolgen, wat het doel is van elke onderzoeksactiviteit en de output die voor de volgende onderzoeksactiviteit de input is. Hierin zijn de stappen opgenomen waaraan we hieronder refereren.

1.4.2 Redenen waarom de oorspronkelijke opzet niet is gevolgd en gevolgen voor het onderzoek

In kader 1.1 zijn puntsgewijs de belangrijkste redenen samengevat waarom we de oorspronkelijke opzet van het onderzoek niet hebben kunnen volgen.

Het feit dat we uiteindelijk niet konden beschikken over een MeMo-databestand met individuele gegevens (inclusief gegevens over persoonskenmerken, functie en eenheid) heeft een belangrijke rol gespeeld. Deze informatie was van belang geweest voor de onderbouwing van de keuze van de eenheden en voor nadere analyses ter onderbouwing van de focusgroepen. Wat betreft de keuze van de eenheden bleken ook andere informatiebronnen niet beschikbaar te zijn binnen de gestelde termijn, waardoor de onderbouwing van de keuze gebaseerd moest worden op informatie uit interviews en vrij globale gegevens over ziekteverzuim.

Verder heeft een belangrijke rol gespeeld dat door praktische oorzaken bij de eenheden de focusgroepen niet zijn uitgevoerd op een wijze die vanuit methodologisch oogpunt wenselijk is. De focusgroepen konden daardoor niet meer de centrale rol in het onderzoek spelen zoals oorspronkelijk voorzien.

Omdat om praktische redenen (roosters, vrije dagen en verlof) bij de eenheden de focusgroepen pas aanzienlijk later konden worden gepland dan de bedoeling was, moest, om te voorkomen dat de reeds aanzienlijke vertraging in het onderzoek verder zou oplopen, de online enquête gelijktijdig met de focusgroepen worden uitgevoerd. Oorspronkelijk zou deze enquête een hele beperkte rol in het onderzoek vervullen, namelijk een check op landelijke representativiteit van de belangrijkste uitkomsten van de focusgroepen in de drie eenheden. Dit met het oog op generalisatie van de uitkomsten naar het landelijke niveau. Maar door de vertraging in de uitvoering van de focusgroepen was dit niet meer mogelijk.

In de uiteindelijke opzet heeft de online enquête de centrale rol gekregen. De enquête is veel uitgebreider geworden dan oorspronkelijk de bedoeling was. Daardoor kon op alle onderdelen van de probleemstelling van het onderzoek een landelijk representatief beeld worden gegeven. Ook konden met de gegevens uit de enquête alsnog analyses worden uitgevoerd, bijvoorbeeld om de determinanten van (over- en onder)belasting bij de drie functiegroepen te bepalen. Verder kon meer aandacht worden gegeven aan bijvoorbeeld het personeelsbeleid. De focusgroepen hebben meer een aanvullende en verdiepende rol gekregen.

Kader 1.1 De belangrijkste redenen waarom de oorspronkelijke opzet niet is gevolgd

1. Oorspronkelijk was toegezegd dat we de individuele MeMo-data (inclusief persoonsgegevens en gegevens over functie en eenheid) konden gebruiken. Deze informatie was nodig om een gefundeerde keuze te maken voor de bij het onderzoek te betrekken eenheden en om secundaire analyses uit te voeren met betrekking tot onderbelasting. Uiteindelijk bleek echter dat we geen gebruik konden maken van deze data op grond van privacybescherming (het begrip 'doelbinding uit de AVG).
2. Omdat we geen bruikbaar MeMo-databestand konden krijgen, hebben we geen secundaire analyses kunnen uitvoeren over onderbelasting in relatie tot achtergrondfactoren. De uitkomsten van deze analyses hadden informatie moeten opleveren voor de opstelling van de vragenlijsten voor de focusgroepen en de online enquête.
3. Er zijn twee alternatieve mogelijkheden onderzocht om MeMo-informatie te gebruiken voor de selectie van de eenheden, maar zonder resultaat:
   a. Het PDC beschikt over rapportages die op basis van de resultaten van de MeMo op korpsniveau, uitgesplitst naar basisteams, en voor de Opsporing zijn opgesteld. Uiteindelijk bleken alleen de rapportages op het niveau van het district binnen de eenheden voor ons beschikbaar te zijn. Hieruit zijn verschillen tussen basisteams dus niet zichtbaar. Bovendien kregen we de rapportages te laat om van nut te zijn voor de keuze van de eenheden.
   b. De politie beschikt over een versie van de data van de MeMo die geen informatie bevat over individuele kenmerken van respondenten en evenmin over functie. Een selectie van eenheden zou gemaakt kunnen worden door deze data te combineren met informatie over de personele samenstelling van de regionale eenheden naar kenmerken als leeftijd, geslacht en functie. Deze koppeling bleek echter niet mogelijk te zijn.

   De selectie van de eenheden is daarom gebaseerd op gegevens over het ziekteverzuim en informatie uit interviews op centraal niveau.
4. De waarde van de focusgroepen voor het onderzoek is minder geweest dan oorspronkelijk de bedoeling was. Eenheden zouden de gegevens van relatief grote aantallen potentiële deelnemers aanleveren, waaruit de onderzoekers dan een keuze zou maken. Op deze wijze zou representativiteit gewaarborgd worden. Maar door praktische beperkingen bij de eenheden hebben deze zelf de selectie gemaakt of deelname aan medewerkers zelf overgelaten. Daardoor is niet uit te sluiten dat een zekere eenzijdigheid is opgetreden qua opvattingen en situaties van de deelnemers.
5. In de oorspronkelijke opzet zou de online enquête een hele beperkte rol vervullen als toets op de uitkomsten van de focusgroepen. Maar deze rol verviel doordat bij de eenheden om praktische redenen vertraging optrad bij de planning van de focusgroepen. Hierdoor konden de uitkomsten daarvan niet gebruikt worden bij de opstelling van de vragenlijst van de online enquête.
6. Door de geringere waarde van de focusgroepen is besloten om de online enquête een veel centralere rol in het onderzoek te geven. Dit heeft tot gevolg gehad dat, vergeleken met de oorspronkelijke opzet, de online enquête veel uitgebreider is geworden en dat ook de analyses ermee een veel uitgebreider karakter hebben gekregen. De rol van de focusgroepen is meer aanvullend en verdiepend op de online enquête geworden.
7. Ook de uitvoering van de online enquête is anders geworden dan waarvan we in de oorspronkelijke opzet zijn uitgegaan. Om praktische redenen kon de enquête-tool van de politie hiervoor niet worden benut. Dit gold ook voor de alternatieven die in eerste instantie zijn bekeken (enquêtering via SEOR of het Flitspanel). Uiteindelijk is de enquête door het bureau GfK uitgevoerd.

1.4.3 Feitelijke aanpak van het onderzoek

Aanpak op hoofdlijnen

In de feitelijke aanpak van het onderzoek zijn wij nog steeds uitgegaan van het eerste uitgangspunt (de kwalitatieve insteek van het onderzoek), maar moest het tweede uitgangspunt (gebruik maken van de MeMo-data voor secundaire analyses) worden losgelaten.

Het onderzoek heeft bestaan uit de volgende onderzoeksactiviteiten:

- Literatuuronderzoek;
- Diepte-interviews;

- Een online enquête;
- Focusgroepen.

In tabel I.2 in de bijlage is de relatie tussen de onderzoeksvragen en deze onderzoeksactiviteiten weergegeven.

Selectie van de regionale eenheden

De drie regionale eenheden die wij in het onderzoek hebben betrokken hebben wij geselecteerd op basis van de drie interviews op centraal/landelijk niveau en op basis van ziekteverzuimpercentages per eenheid (bron: NP). Bij de selectie hebben we de volgende selectievoorwaarden gehanteerd:

- Minimaal één eenheid met een G4-gemeente en minimaal één eenheid in een meer landelijk gebied. De achtergrond hiervan is dat uit de gesprekken op centraal niveau naar voren is gekomen dat in grootstedelijke gebieden deels andere factoren spelen die tot disbalans (onder- en/of overbelasting) leiden, dan in meer landelijke gebieden;
- Variatie tussen eenheden wat betreft de hoogte van het ziekteverzuim. De achtergrond hiervan is dat ziekteverzuim indicatief is voor disbalans;
- Variatie in cultuur tussen basisteams. Achtergrond hiervan is dat verschillen in cultuur van invloed (kunnen) zijn op (de mate waarin) disbalans in het basisteam voorkomt en op de gekozen oplossingsrichtingen.

Uit de interviews kregen we het volgende beeld:

- Alle eenheden op Amsterdam na, beslaan regio's met zowel stedelijk als ruraal gebied;
- Binnen alle eenheden zijn er (soms grote) cultuurverschillen tussen de basisteams die tot een eenheid behoren, maar in sommige eenheden zijn de verschillen sterker/prominenter aanwezig dan in andere;
- De politie is een vergrijsde organisatie, maar in sommige eenheden is de vergrijzing sterker dan in andere.

In tabel 1.2 hebben we voor alle eenheden de argumenten voor en tegen opname in het onderzoek, die in de interviews zijn genoemd, opgenomen, evenals het ziekteverzuimpercentage per eenheid voor 2016 en 2015. In de gesprekken zijn geen uitgesproken argumenten voor en tegen de eenheden Oost-Brabant en Limburg genoemd.

Tabel 1.2 Argumenten op basis van informatie uit de interviews en hoogte ziekteverzuim

Eenheid	Argument voor	Argument tegen	Ziekteverzuimpercentage [a]				
			2013	2014	2015	2016	2017 (okt. 16 t/m sept. 17)
Noord-Nederland	Geografisch groot, landelijk gebied		5,9%	6,0%	6,3%	6,6%	7,2%
Oost-Nederland	Zowel grote steden (Arnhem/Nijmegen) als ruraal gebied; cultuurverschillen tussen de basisteams	Wordt in veel onderzoeken betrokken	5,8%	6,1%	6,7%	6,9%	6,8%
Midden-Nederland (G4: Utrecht)		Wordt in veel onderzoeken betrokken	6,3%	7,3%	7,8%	7,5%	7,3%
Noord-Holland	Grote cultuurverschillen tussen de basisteams (bijvoorbeeld West-Friesland met hele eigen cultuur)		6,0%	6,1%	7,0%	7,2%	7,0%
Amsterdam (G4)		Vrijwel uitsluitend grootstedelijk gebied	4,9%	5,4%	6,4%	6,6%	6,5%
Den Haag (G4)	Grote cultuurverschillen tussen de basisteams		5,5%	6,2%	6,9%	7,8%	8,1%
Rotterdam (G4)	Eigen 'Rotterdamse mentaliteit'	Wordt in veel onderzoeken betrokken	5,2%	6,0%	7,8%	7,5%	7,4%
Zeeland-West-Brabant	Interessante regio in verband met grensligging en aard van de criminaliteit [b]		5,3%	5,6%	6,3%	6,5%	5,9%
Oost-Brabant			6,4%	6,5%	7,6%	7,7%	6,9%
Limburg			5,4%	5,9%	7,3%	7,7%	8,3%

a) Bron cijfers ziekteverzuim: NP.

b) Dit valt weliswaar niet onder de selectievoorwaarden die we hanteren (zie paragraaf 1.5.4), maar is ons wel in een gesprek verteld.

Op grond van tabel 1.2 hebben wij gekozen voor de volgende regionale eenheden:

- Den Haag: regio met een stad van de G4, cultuurverschillen tussen de basisteams, sterk stijgend ziekteverzuim;
- Noord-Holland: cultuurverschillen binnen de verschillende basisteams waar de eenheid uit bestaat en een licht dalend ziekteverzuim;
- Zeeland-West-Brabant: interessante regio in verband met grensligging en aard van de criminaliteit, eenheid met laagste en dalend ziekteverzuim dat al jaren lager ligt dan het gemiddelde verzuim bij de NP.

Omdat volgens de politie de eenheid Zeeland-West-Brabant al bij veel andere onderzoeken betrokken was, is deze eenheid in tweede instantie vervangen door de eenheid Noord-Nederland.[7]

- Noord-Nederland: een geografisch uitgestrekt, vooral landelijk gebied, met een licht stijgend, vrij gemiddeld ziekteverzuim.

Onderzoeksactiviteiten

Literatuuronderzoek

Het doel van het literatuuronderzoek is om een overzicht te maken van wat de bestaande wetenschappelijke literatuur ons leert over factoren die bijdragen aan over- en onderbelasting van politiepersoneel. De inzichten en conclusies die hieruit voortkomen, vormen het conceptueel kader, dat mede de basis vormt voor de gespreksitems die we in de diepte-interviews en de focusgroepen aan de orde hebben gesteld en voor de uitwerking van de onderwerpen in de online enquête. Daarnaast is literatuur- en documentonderzoek gedaan naar de context waarbinnen de regionale eenheden en dus de politiemedewerkers werken. Het gaat hier om onderzoek naar aanleiding van de invoering en de implementatie van de Politiewet 2012 en naar documenten waarin bestaande of in ontwikkeling zijnde beleidsmaatregelen om onder- en overbelasting van politiemedewerkers tegen te gaan, zijn beschreven. Omdat er heel veel is geschreven en ook heel veel in ontwikkeling is, pretenderen wij op dit punt geen volledigheid. Beleidsstukken die na juni 2018 zijn verschenen zijn niet meer meegenomen in dit onderzoek.

Diepte-interviews

Het doel van de face-to-face diepte-interviews is om te toetsen of in het conceptueel kader alle relevante factoren zijn opgenomen en om eerste oplossingsrichtingen te identificeren (zie bijlage I.2 voor een overzicht van de gesprekpartners in de face-to-face interviews). De inzichten uit deze interviews zijn benut om het conceptueel kader uit te breiden en/of aan te scherpen en om de topiclijst voor de focusgroepen definitief te maken.

Diepte-interviews op landelijk niveau

We hebben drie diepte-interviews gehouden op landelijk niveau, om een eerste, globaal beeld te krijgen van factoren die disbalans kunnen veroorzaken. Deze interviews zijn bovendien benut om een onderbouwde keuze te kunnen maken van drie regionale eenheden, die we in het onderzoek betrekken om daar diepte-interviews en focusgroepen uit te voeren.

Op centraal/landelijk niveau hebben we gesproken met:

- Twee medewerkers van de dienst HRM van de NP, voor een overkoepelend beeld vanuit de werkgeverskant;
- Eén sectorhoofd Facility Management, om een beeld te krijgen van wat er speelt binnen de functie-groep HSM;
- Eén medewerker van de Politieacademie, waar de verbinding ligt tussen politieonderwijs/-trainingen (waaronder de training Mentale Kracht) en de praktijk op de werkvloer.

[7] Met de mogelijkheid dat een eenheid vervangen zou moeten worden is overigens al wel rekening gehouden in de oorspronkelijke opzet

In bijlage I.2 is de gesprekpuntenlijst opgenomen die wij als basis hebben genomen voor de interviews op centraal/landelijk niveau. Deze is steeds aangepast, om deze specifiek te maken voor de functie van een bepaalde gesprekspartner.

Diepte-interviews op het niveau van een regionale eenheid

De drie diepte-interviews per geselecteerde eenheid zijn uitgevoerd:

- Om breder en dieper inzicht te krijgen in de factoren die leiden tot over- of onderbelasting van de drie categorieën politiefunctionarissen in de geselecteerde eenheden;
- Ter voorbereiding van de inhoudelijke kant van de focusgroepen;
- Om met behulp van deze respondenten de focusgroepen te organiseren.

In elke geselecteerde regionale eenheid hebben we een gesprek gehad met het hoofd bedrijfsvoering (HBV), één of meer leden van de 'blauwe' OR van die eenheid en met een bedrijfsarts van de 'blauwe' kolom, die binnen die eenheid zijn werkgebied heeft. [8]

In deze gesprekken zijn min of meer dezelfde gespreksonderwerpen aan de orde geweest als in de gesprekken op centraal/landelijk niveau, alleen dan specifiek gericht op de regio van de betreffende regionale eenheid (zie bijlage I.2 voor de basis gesprekpuntenlijst die in deze decentrale interviews is gebruikt).

Online enquête

Het doel van de online enquête is om voor de politiemedewerkers uit de drie functiegroepen die in het onderzoek zijn betrokken, op landelijk niveau inzicht te krijgen in de mate waarin onder- en/of overbelasting voorkomt, de oorzaken ervan, de oplossingen die in de praktijk zijn gekozen om de balans te herstellen en oplossingsrichtingen die de politiemedewerkers zelf geschikt vinden om de oorzaken van disbalans te voorkomen of te verminderen. De inzichten uit de interviews en focusgroepen dienen ter verdieping en illustratie van de uitkomsten van de online enquête (zie paragraaf 1.5.5).

In de online enquête zijn de volgende hoofditems opgenomen (zie bijlage I.3 voor de volledige versie van de online enquête):

A. Vragen over de functie;
B. Vragen voor iedereen, over de mate waarin onder- en overbelasting voorkomt (zowel de hoeveelheid werk, als de vaardigheden nodig voor het werk), de oorzaak en ontwikkeling in de afgelopen drie jaar en wat er is gedaan om eventuele onder- en/of overbelasting te verminderen;
C. Vragen specifiek voor wijkagenten;
D. Vragen specifiek voor teamchefs C;
E. Vragen specifiek voor HSM-medewerkers;
F. Vragen over personeelsbeleid;
G. Stellingen over oplossingsrichtingen;
H. Persoonlijke kenmerken.

We hadden in de vragenlijst ook vragen op willen nemen over de (ervaren) gezondheid van de responderende politiemedewerker, maar dat was om redenen van privacy niet toegestaan.

De online enquête is ontwikkeld door SEOR en onder de politiemensen uit de drie functiegroepen uitgezet door de politie (die de uitnodigingen heeft verstuurd) en GfK.

In totaal zijn 2.564 politiemedewerkers benaderd met een uitnodigingsmail en een link naar de enquête:

- Een random steekproef van wijkagenten ter grootte van 1.300 wijkagenten;
- Alle 375 teamchefs C, waarvan 242 teamchefs C GGP en 133 teamchefs C opsporing;
- Alle 889 HSM-medewerkers.

[8] Na de reorganisatie vallen HSM-medewerkers onder het PDC, en hebben sindsdien een andere bedrijfsarts dan medewerkers in executieve functies. Ook hebben PDC-medewerkers een andere OR dan de politiemedewerkers in executieve functies. Een HBV is lid van de eenheidsleiding en verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de eenheid. Het HBV is de schakel tussen het PDC en de eenheid, maar gaat niet over de medewerkers van het PDC.

In tabel 1.3 is de respons weergegeven. Bij wijkagenten en teamchefs is met respectievelijk 44 en 48 procent een bevredigend responspercentage bereikt. Het responspercentage van HSM-medewerkers is duidelijk lager. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat HSM-medewerkers in de afgelopen periode ook zijn benaderd voor de MeMo. De responsaantallen per functiegroep tellen niet op tot het totale aantal, omdat er ook een aantal medewerkers is benaderd met een andere functie. Deze medewerkers hebben de vragenlijst niet verder ingevuld. Het gaat hierbij om zeventien personen.

Tabel 1.3 Respons online enquête

Functiegroep	Aantal benaderd	Respons	Responspercentage
Wijkagent	1.300	569	43,8%
Teamchef C	375	181	48,3%
Medewerker HSM	889	235	26,4%
Totaal	**2.564**	**1.002**	**39,1%**

In tabel I.4 in bijlage I is de respons op de enquête afgezet tegen de populatie. We hebben per functiecategorie gekeken in hoeverre de respons representatief is voor de populatie op de kenmerken geslacht en leeftijd. Onze conclusie is dat binnen elke van de drie functiegroepen de respons op de kenmerken geslacht en leeftijd vrijwel dezelfde samenstelling heeft als de populatie. De respons is dus in hoge mate representatief voor de gehele populatie.

Focusgroepen

Het doel van de focusgroepen is om inzicht te verwerven in de factoren die over- en onderbelasting veroorzaken, de (onder meer regionale) context waarbinnen deze factoren zich voordoen, de gevolgen van over- en/of onderbelasting voor een politiemedewerker en de oplossingsrichtingen die betrokkenen zelf bedacht hebben. Ook zijn in de focusgroepen de oplossingsrichtingen die uit de literatuur en de diepte-interviews naar voren zijn gekomen aan de deelnemers voorgelegd en is gevraagd hoe zij over deze oplossingsrichtingen denken.

Een focusgroep is een min of meer homogeen[9] samengestelde groep, bestaande uit zes tot twaalf deelnemers (Powell, Single en Lloyd, 1996). Het voordeel van focusgroepen is de interactie tussen de deelnemers, in een setting waarin deelnemers makkelijker hun mening durven te geven dan in een face-to-face interview. Een focusgroep geeft onder meer inzicht in de verschillen tussen deelnemers in de beleving van, in dit geval, onder- of overbelasting binnen eenzelfde functiecategorie en regionale eenheid, maar uit verschillende basisteams.

Een nadeel van focusgroepen als onderzoeksinstrument is dat je als onderzoeker minder controle hebt over de input. Door de interactie tussen de deelnemers kan er een soort groepsstandaard worden gevormd, kunnen door sociaal wenselijke antwoorden deelnemers hun eigen oordelen aanpassen aan de groepsnorm en moeten deelnemers bereid en in staat zijn om gedachten onder woorden te kunnen brengen. Het risico op dit nadeel kan worden verkleind door rekening te houden met deze factoren bij de selectie van de deelnemers en de opzet van een focusgroep. De selectie en werving van deelnemers is dus van groot belang geweest.

Werving en selectie van de deelnemers

Bij de opzet van het onderzoek zijn we uitgegaan van één focusgroep teamchefs C, één focusgroep met medewerkers Gebiedsgebonden Politie met het werkterrein 'wijkagent' en één focusgroep met medewerkers Huisvesting, Services en Middelen, in elk van de drie geselecteerde regionale eenheden (negen focusgroepen in totaal). Een focusgroep is samengesteld uit politiemedewerkers die binnen één regionale eenheid tot dezelfde functiecategorie behoren, maar uit zo veel mogelijk verschillende basisteams komen.

Om te voorkomen dat overwegend politiemensen die zich over- en/of onderbelast voelen bereid waren om deel te nemen aan het onderzoek, wilden we nadrukkelijk zowel politiemedewerkers die negatieve gevolgen

[9] Idealiter zijn de focusgroepen in een onderzoek intern homogeen en extern heterogeen. Dit houdt in dat één groep bestaat uit mensen met dezelfde sociaal-demografische kenmerken, attitudes, etc. Mensen voelen zich minder belemmerd om vrijuit te spreken wanneer ze merken dat hun gesprekspartners op hen lijken.

ervaren van een te hoge of te lage belasting, maar ook gezonde medewerkers in de focusgroepen.[10] Alleen dan zouden we een meer objectief beeld kunnen krijgen van factoren die onder- en/of overbelasting veroorzaken.

Naast dit aspect wilden we ook een evenwichtige verdeling naar functie, geslacht en leeftijd en een spreiding over de basisteams.

We zijn uitgegaan van focusgroepen met ca. twaalf deelnemers. In de onderzoeksopzet zijn we uitgegaan van de volgende procedure om de deelnemers aan de focusgroepen te werven en selecteren. De contactpersoon van de politie in de regionale eenheid selecteert:

- Alle teamchefs C GGP/OS;
- Alle teamchefs C Opsporing/OS;
- 18 wijkagenten 'operationeel expert';
- 18 wijkagenten 'senior';
- 12 medewerkers HSM B;
- 12 medewerkers HSM C;
- 12 medewerkers HSM D.

En geeft van elke geselecteerde persoon aan SEOR door:

- Functie;
- Basisteam;
- Geslacht;
- Leeftijd (of behorend tot één van de drie gespecificeerde leeftijdsklassen;
- (Bij voorkeur) wel/geen ziektegeschiedenis.

Vervolgens bepaalt SEOR de volgorde waarin teamchefs C resp. wijkagenten en medewerkers HSM worden benaderd, om uiteindelijk het gewenste aantal (twaalf) met de gewenste samenstelling te bereiken. SEOR benadert vervolgens de geselecteerde medewerkers.

Deze onderzoeksopzet bleek in de praktijk niet helemaal uitvoerbaar te zijn. Redenen zijn:

1. Voor een aantal focusgroepen hebben de contactpersonen van de politie binnen de regionale eenheden zelf de deelnemers geworven en geselecteerd. Hierbij hebben ze op aanwijzing van SEOR zoveel mogelijk rekening gehouden met de verdeling naar leeftijd en geslacht en naar spreiding over zoveel mogelijk basisteams. Ook is er, waar mogelijk, rekening mee gehouden dat er kandidaten met en zonder ziektegeschiedenis in de selectie zijn opgenomen.
2. Het bleek niet mogelijk om tot focusgroepen te komen met twaalf deelnemers. Het gemiddelde aantal deelnemers aan de focusgroepen is acht. Redenen:
    a. Het aantal teamchefs C in een eenheid is zodanig klein dat het niet mogelijk bleek te zijn er twaalf op één tijdstip vrij te roosteren voor het onderzoek.
    b. Het bleek rooster technisch heel lastig om twaalf politiemedewerkers uit één en dezelfde functiegroep tegelijkertijd uit te roosteren.
    c. In sommige focusgroepen is een enkele, uitgenodigde deelnemer uiteindelijk niet naar de focusgroep gekomen, bijvoorbeeld omdat omstandigheden op de dag voorrang kregen.
3. Voor een aantal focusgroepen zijn contactpersonen uitgegaan van (vrijwillige) zelfmelding van medewerkers. Deze contactpersonen hebben de vraag om medewerking aan het onderzoek online of per mail uitgezet of hebben medewerkers rechtstreeks aangesproken met de vraag om mee te willen

[10] Het onderzoek vloeit voort uit een cao-afspraak om een onderzoek te initiëren naar de belasting van politiepersoneel. Omdat de cao gericht is op een integrale benadering van gezondheid van de Nationale Politie (NP), wilden we in de focusgroepen zowel medewerkers die negatieve gevolgen ervaren van een te hoge of te lage belasting als gezonde medewerkers. Uit het oogpunt van preventie moet bij gezonde medewerkers toekomstige onder- en overbelasting worden voorkomen, ter vermijding van de negatieve gevolgen.

doen. Medewerkers die zich hierop hebben gemeld (of hebben toegezegd deel te nemen), zijn de deelnemers aan de focusgroep geworden. Maar ook deze procedure heeft niet tot de gewenste twaalf deelnemers per focusgroep geleid.

a. In één eenheid heeft geen enkele teamchef zich gemeld voor deelname aan de focusgroep. In deze eenheid hebben we met interventie van de contactpersoon, met zes teamchefs een telefonisch interview gehouden, waarbij we hetzelfde format volgden als van het draaiboek van de focusgroep.

b. In dezelfde eenheid hebben zich uiteindelijk drie wijkagenten gemeld. Met twee wijkagenten is een groepsgesprek gevoerd, met de derde (die niet op hetzelfde moment kon afspreken als het groepsgesprek met de twee collega's) is een telefonisch interview gehouden, waarbij ook weer hetzelfde format is gevolgd als die van het draaiboek van de focusgroep.

c. In een andere eenheid hebben zich uiteindelijk acht teamchefs C en vijf wijkagenten gemeld. Dat is ook de omvang van de focusgroepen in die eenheid geweest.

Door de gang van zaken in de praktijk kunnen wij niet uitsluiten dat er in de samenstelling van de deelnemers aan de focusgroepen een onevenwichtigheid is als het gaat om bijvoorbeeld wel of geen disbalans of een positieve dan wel negatieve oriëntatie. Het zou kunnen dat contactpersonen vooral positief georiënteerde medewerkers hebben geselecteerd. Het zou ook kunnen dat uiteindelijk vooral de medewerkers die zich zwaar over- of onderbelast voelen zich hebben gemeld om deel te nemen aan het onderzoek. We hebben hier geen bewijs voor, maar moeten hier toch rekening mee houden bij de interpretatie van de verhalen uit de focusgroepen en interviews.[11]

De focusgroep zelf en de samenstelling van de deelnemers

Om de discussie in een focusgroep te leiden hebben wij een draaiboek ontwikkeld (zie bijlage I.4.1). Om de werkbelasting van de deelnemers niet te verhogen door ze lang uit hun dagelijks werk te halen, hebben we de duur van een focusgroep gemaximaliseerd tot 2 à 2½ uur. In één focusgroep (met zes deelnemers) hebben we het draaiboek niet volledig kunnen afwerken: één deelnemer kwam later en twee moesten er na een uur weg. Met twee deelnemers hebben we nagepraat.

Aan alle deelnemers in alle focusgroepen hebben we gevraagd om een kort vragenlijstje in te vullen met vragen over objectieve kenmerken zoals persoonlijke gegevens (leeftijd, opleiding, etc.), arbeidscontract (vast, tijdelijk, deeltijd, etc.) en aantal dienstjaren bij de politie[12]. Het doel van dit vragenlijstje is om achteraf te kunnen zien of de deelnemers van de focusgroepen representatief zijn voor het totaal van alle medewerkers in deze functiegroep. Dit is belangrijk omdat we uiteindelijk de resultaten van alle onderzoeksactiviteiten, dus ook de resultaten uit de focusgroepen, moeten generaliseren voor alle medewerkers in deze functiegroep. Een tweede doel was om deelnemers de mogelijkheid te bieden om zaken die niet inde focusgroep zijn besproken, maar die zij toch belangrijk genoeg vinden, op papier met ons delen.

In het algemeen hebben aan de focusgroepen minder medewerkers deelgenomen, dan waarvan we in de opzet zijn uitgegaan: 67 versus gewenst 108. Vooral het aantal wijkagenten in de focusgroepen is weinig: we hadden de verhalen van 36 wijkagenten (uit de drie eenheden) willen horen, maar uiteindelijk hebben we de verhalen van minder dan de helft van het beoogde aantal (17) gehoord.

Kijken we naar het kenmerk leeftijd, dan valt op dat het aantal deelnemers jonger dan 35 jaar vrijwel nul is: we hebben in totaal met twee medewerkers jonger dan 35 gesproken, beide wijkagent. Maar vergelijken wij het aandeel jonger dan 35 jaar met het aandeel van dezelfde leeftijdscategorie in de populatie (zie tabel I.4), dan stellen wij vast dat de deelnemers aan de focusgroepen naar leeftijd een goede afspiegeling zijn van de populatie: het aandeel jonger dan 35 jaar in de populatie is net zo gering.

---

[11] Achteraf is overigens gebleken dat over het algemeen uit de focusgroepen dezelfde factoren naar voren komen als uit de enquête.

[12] Zie bijlage I.4.2 waar het vragenlijsten voor de wijkagent als voorbeeld is opgenomen. Het vragenlijstje voor de Teamchefs C en HSM-medewerkers is hetzelfde, maar heeft op een vraag als 'wat is je functie' antwoordmogelijkheden die specifiek voor die beide functiegroepen zijn.

Kijken we naar het kenmerk geslacht, dan constateren we dat het relatieve aantal vrouwen die aan de focusgroepen hebben meegedaan, niet het beoogde aantal is geweest. We streefden in elke functiegroep naar een aandeel van circa 42 procent. Het aandeel dat daadwerkelijk heeft meegedaan is 29 procent van de teamchefs C, 29 procent van de wijkagenten en 38 procent van de HSM-medewerkers. Toch hebben relatief veel vrouwen deelgenomen aan de focusgroepen, gezien het feit dat het percentage vrouwen in de populatie wijkagenten 20 procent is, het percentage vrouwen in de populatie teamchefs C 25 procent is en het percentage vrouwen in de populatie HSM slechts 23 procent is (zie tabel I.4).

Tabel 1.3 Samenstelling deelnemers focusgroepen

Kenmerken	Aantal deelnemers	Aantal beoogde deelnemers
Wijkagenten	**17**	**36**
Functie		
Operationeel expert GGP	2	18
Senior GGP	15	18
Leeftijdscategorie		
Jonger dan 35 jaar	2	12
35 tot en met 54 jaar	8	12
55 jaar en ouder	5	12
Onbekend	2	
Geslacht		
Man	12	21
Vrouw	5	15
Teamchefs C	**21**	**36**
Functie		
Teamchef C GGP	16	30
Teamchef C Opsporing	2	6
Anders/onbekend	3	
Leeftijdscategorie		
Jonger dan 35 jaar	0	12
35 tot en met 54 jaar	13	12
55 jaar en ouder	7	12
Geslacht		
Man	15	21
Vrouw	6	15
Medewerkers HSM	**29**	**36**
Functie		
Medewerker HSM B	9	12
Medewerker HSM C	13	12
Medewerker HSM D	5	12
Anders/onbekend	2	
Leeftijdscategorie		
Jonger dan 35 jaar	0	12
35 tot en met 54 jaar	13	12
55 jaar en ouder	14	12
Onbekend	2	
Geslacht		
Man	18	21
Vrouw	11	15

1.5 LEESWIJZER

Dit rapport is in een aantal delen ingedeeld. Deel A bestaat uit:

- Hoofdstuk 2: een beschrijving van het conceptueel kader (onderzoeksvraag 1). De inzichten en conclusies die hieruit voortkomen vormen mede de basis voor de gespreksitems die we in de diepte-interviews en de focusgroepen aan de orde hebben gesteld en voor de uitwerking van de onderwerpen in de online enquête.
- Hoofdstuk 3: een beschrijving van de context waarbinnen de medewerkers van de politie werkzaam zijn (onderzoeksvraag 3). Het gaat hier om factoren die van invloed kunnen zijn op het voorkomen van onder- en overbelasting bij politiemedewerkers, maar die de eenheidsleiding en/of de direct leidinggevende niet (of in beperkte mate) kunnen beïnvloeden.

Deel B gaat in op de factoren die disbalans veroorzaken in de drie functiegroepen die in het onderzoek zijn betrokken (onderzoeksvragen 2 t/m 5). Omdat we van de groep wijkagenten de meeste informatie hebben, kunnen we over wijkagenten de meest robuuste uitspraken doen. Daarom beginnen we deel B met de beschrijving van de resultaten voor de wijkagenten.

- Hoofdstuk 4 gaat in op de factoren waar wijkagenten vooral mee te maken hebben;
- Hoofdstuk 5 gaat in op de factoren die vooral voor teamchefs C gelden;
- Hoofdstuk 6 gaat in op de factoren voor medewerkers uit de functiegroep HSM.

Deel C bestaat uit hoofdstuk 7. Hoofdstuk 7 beschrijft de blauwdruk waarmee op termijn andere (categorieën van) functies en/of taakgebieden onderzocht kunnen worden.

Aan hoofdstuk 1 gaat een samenvatting van dit rapport vooraf, met een weergave van de belangrijkste conclusies over de vijf onderzoeksvragen.

DEEL A

Dit deel van het rapport bestaat uit twee hoofdstukken.

In hoofdstuk 2 wordt mede aan de hand van literatuur het conceptueel kader voor de studie geschetst. Verder wordt nagegaan welke verklarende factoren voor werkbelasting aan de literatuur kunnen worden ontleend.

Hoofdstuk 3 bespreekt documenten en literatuur die de context bepalen waarin teamchefs C, wijkagenten en HSM-medewerkers werkzaam zijn.

CONCEPTUEEL KADER EN LITERATUUR

2 CONCEPTUEEL KADER EN INZICHTEN UIT DE LITERATUUR

2.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk ontwikkelen we een conceptueel kader voor het onderzoek. Allereerst definiëren we de begrippen onder- en overbelasting en geven we aan wat de gevolgen van deze verschijnselen kunnen zijn. Daarna schetsen we een theoretisch model voor de analyse van over- en onderbelasting dat onderscheid maakt tussen de feitelijke belasting van werknemers en hun belastbaarheid. Onder- of over belasting vormt het saldo van feitelijke belasting en belastbaarheid. Mede op basis van de bestaande literatuur identificeren we factoren die van invloed kunnen zijn op de feitelijk belasting en de belastbaarheid en daarmee op de disbalans tussen beide. Waar mogelijk gaan we specifiek in op de drie functiegroepen die we in het onderzoek betrekken.

Het hoofdstuk is als volgt opgezet. In paragraaf 2.2 behandelen we de begrippen over- en onderbelasting en gaan we in op de mogelijke gevolgen van onder- en overbelasting. Daarna behandelen we (in paragraaf 2.3) het analytische kader, dat aangeeft hoe in theoretische zin over- en onderbelasting gerelateerd zijn aan allerlei factoren. Vervolgens komt in paragraaf 2.4 aan de orde wat er uit de literatuur bekend is over de feitelijke invloed van deze factoren. Daarbij gaan we ook na wat er bekend is specifiek voor de drie functiegroepen die centraal staan in dit onderzoek. Ook kijken we in hoeverre de invloed van factoren verschilt tussen leeftijdsgroepen (over andere kenmerken is weinig bekend) en tussen regio's. Alleen over leeftijd is het nodige bekend. Paragraaf 2.5 behandelt de rol van het personeelsbeleid, waarbij we onder andere ingaan op preventief en curatief beleid. De slotparagraaf gaat over de aansluiting van dit hoofdstuk op de volgende hoofdstukken.

2.2 ONDER- EN OVERBELASTING EN MOGELIJKE GEVOLGEN

2.2.1 Wat verstaan we onder- en overbelasting?

Er is sprake van onderbelasting als de werkbelasting lager is dan wat een medewerker aankan. Bij overbelasting is juist sprake van het omgekeerde: een hogere werkbelasting in vergelijking tot wat iemand aankan. De werkbelasting heeft verschillende vormen. De eerste is de **fysieke belasting**. Hierbij kan het gaan over de inzet van fysieke kracht, maar ook over de hoeveelheid werk of het tijdstip van het werk (overwerk en/of onregelmatige diensten). De tweede vorm is de **belasting qua vaardigheden**: het beroep dat het werk doet op iemands kennis en kunde. In de literatuur wordt in dit verband ook van cognitieve of mentale belasting gesproken (Van Beek, Taris en Schaufeli, 2013). Deze twee vormen van belasting staan niet los van elkaar (zie Ashkanasy, Asthon-James en Jordan, 2015). Als iemand bijvoorbeeld vaardigheden te kort komt voor zijn functie, kan dit betekenen dat hij veel meer tijd moet besteden om zijn taken uit te voeren, waardoor de fysieke belasting toeneemt.

Tegenover belasting staat belastbaarheid, dat wil zeggen de belasting die men aankan. De belastbaarheid wordt medebepaald door gebeurtenissen in het werk. Zo hebben vooral veel operationele politiemensen te maken met emotionele gebeurtenissen die hen zodanig kunnen raken dat dit langdurige effecten heeft op de mate waarin zij hun werk aankunnen. Deze **emotionele** belasting wordt ook wel als een aparte dimensie van werkbelasting gezien. Een andere wijze waarop het politiewerk invloed heeft op de belastbaarheid zijn gebeurtenissen die tot zodanig **lichamelijk letsel** leiden dat dit blijvend doorwerkt op het functioneren en wat men aankan in het werk. Ook overwerk en onregelmatig werk kunnen de belastbaarheid verminderen.

We zullen in het onderzoek allereerst **onder- en overbelasting qua hoeveelheid werk** onderscheiden. Hoe verhoudt zich de hoeveelheid werk die een politiemedewerker moet verrichten tot wat deze persoon aankan? Kan de medewerker meer werk aan dan hij feitelijk te doen heeft, dan spreken we van onderbelasting. Moet

hij meer werk doen dan hij aankan, dan is er sprake van overbelasting. In de tweede plaats onderscheiden we **onder- en overbelasting qua benutting van vaardigheden**. Komt een medewerker vaardigheden tekort voor zijn functie, dan spreken we van overbelasting; worden zijn vaardigheden maar ten dele benut dan spreken we van onderbelasting. Daarnaast kijken we naar emotioneel geladen gebeurtenissen, gebeurtenissen die lichamelijk letsel opleveren en naar overwerk en onregelmatig werk. Maar we zien dit vooral als factoren die de belastbaarheid beïnvloeden (en daardoor kunnen leiden tot overbelasting).

Een werknemer kan tegelijkertijd overbelast zijn qua hoeveelheid werk en qua vaardigheden. Maar overbelasting qua hoeveelheid werk kan ook samengaan met onderbelasting qua vaardigheden. Alle combinaties zijn in beginsel mogelijk. Wel is denkbaar dat iemand die onderbelast is qua vaardigheden (of anders gezegd overgekwalificeerd is voor zijn functie) beter in staat is om zijn werk te organiseren en daardoor minder kans loopt op overbelasting qua hoeveelheid werk.

2.2.2 Wat zijn mogelijk gevolgen van onder- en overbelasting?

Onder- en overbelasting kunnen allereerst negatieve gevolgen hebben voor de betrokken medewerker. Deze gevolgen hangen af van de **omvang** en de **duur** van de disbalans bij de medewerker. Naarmate de disbalans tussen feitelijke belasting en belastbaarheid bij een medewerker langer voortduurt en deze groter is, is de kans groter dat dit negatieve gevolgen heeft voor de mentale en/of fysieke gezondheid van de medewerker. Een disbalans die van korte duur is heeft waarschijnlijk alleen negatieve gevolgen als deze van grote omvang is. Daarbij kan gedacht worden aan een gebeurtenis die emotioneel zeer ingrijpend is of een gebeurtenis die tot ernstig lichamelijk letsel leidt. Dan kan dit direct gevolgen hebben voor de medewerker, al kan het bij een emotioneel ingrijpende gebeurtenis ook zo zijn dat de medewerker deze verdringt en dat hij er later last van krijgt, bijvoorbeeld als hij dan iets soortgelijks meemaakt.[13]

Overbelasting is, als het gevolgen heeft, altijd negatief voor de werknemer. Bij onderbelasting is dit echter niet zonder meer te zeggen. Als mensen minder te doen hebben dan ze zouden aankunnen, is het de vraag of ze dit altijd onprettig vinden. Dat zal waarschijnlijk per persoon verschillen. Sommigen gaan zich vervelen als ze te weinig te doen hebben of krijgen frustraties als ze hun talenten en vaardigheden niet voldoende kunnen benutten in het werk. Maar anderen hebben hier mogelijk minder moeite mee, bijvoorbeeld omdat ze energie en ambitie kwijt kunnen buiten hun werktijd.[14]

Onder- en overbelasting kunnen ook gevolgen hebben voor de werkgever. Onderbelasting qua hoeveelheid werk betekent dat er in feite te veel werknemers zijn en dat men met minder werknemers (en dus minder kosten) het werk ook zou kunnen doen. Is er sprake van onderbelasting qua vaardigheden, dan hoeft dit voor de werkgever niet negatief te zijn, zolang de betrokken werknemers voldoende gemotiveerd zijn om hun werk te doen. Het is zelfs denkbaar dat medewerkers die overgekwalificeerd zijn voor hun functie betere prestaties leveren dan vereist is voor die functie.

Overbelasting kan op verschillende manieren gevolgen hebben voor de werkgever (zie Andersson Elffers Felix, 2011). Als werknemers door overbelasting minder productief zijn, vaker ziek zijn of zelfs arbeidsongeschikt worden, moet de werkgever voor vervanging zorgen, wat tot extra kosten leidt.[15] Verder brengt ziekte en arbeidsongeschiktheid de noodzaak mee van bestuurlijke aandacht, zorg en beleid door de werkgever, wat ook kosten meebrengt. Dat een disbalans tussen belasting en belastbaarheid kan leiden tot hogere kosten voor een organisatie wordt bevestigd door andere studies. Taris en Schreurs (2009) vinden bijvoorbeeld dat een hoog niveau van emotionele uitputting binnen een organisatie samenhangt met een lagere productiviteit

[13] Van der Torre (2013) gaan nader in op de gevolgen van pesten, geweld en intimidatie. Het plezier in het werk vermindert, men slaapt slechter en wordt terughoudender.

[14] Het is zelfs zo dat een bestaande theorie binnen de mainstream arbeidseconomie ervan uitgaat dat werknemers een situatie van onderbelasting positief waarderen (Akerlof en Yellen, 1986). Als dit laatste het geval is moeten werkgevers hun werknemers stimuleren tot prestaties, via het beloningsbeleid of via niet-materiële stimuli. Dit zou betekenen dat het beleid van werkgevers niet zo zeer gericht is op verbetering van de belastbaarheid van hun medewerkers maar op stimulering van hun prestaties. Pas als dit doorschiet ontstaat overbelasting. Deze theorie kan als een alternatief worden gezien voor het Job Demands-Resources model dat wij hieronder behandelen.

[15] Tenzij dit opgevangen kan worden door een grotere inzet van medewerkers die onderbelast zijn.

en hogere personeelskosten. Ook zijn er aanwijzingen dat werknemers met een hoge fysieke belasting en hoge taakeisen een jaar later extra vaak langdurig verzuimen (De Jong et al., 2013).

Maatschappelijk gezien brengt overbelasting bij de politie kosten met zich mee, als deze tot gevolg heeft dat de politie haar taken onvoldoende kan uitoefenen. Overigens is het dan misschien wel mogelijk om de kleinere capaciteit slimmer in te zetten en zo met minder mensen even effectief te blijven.

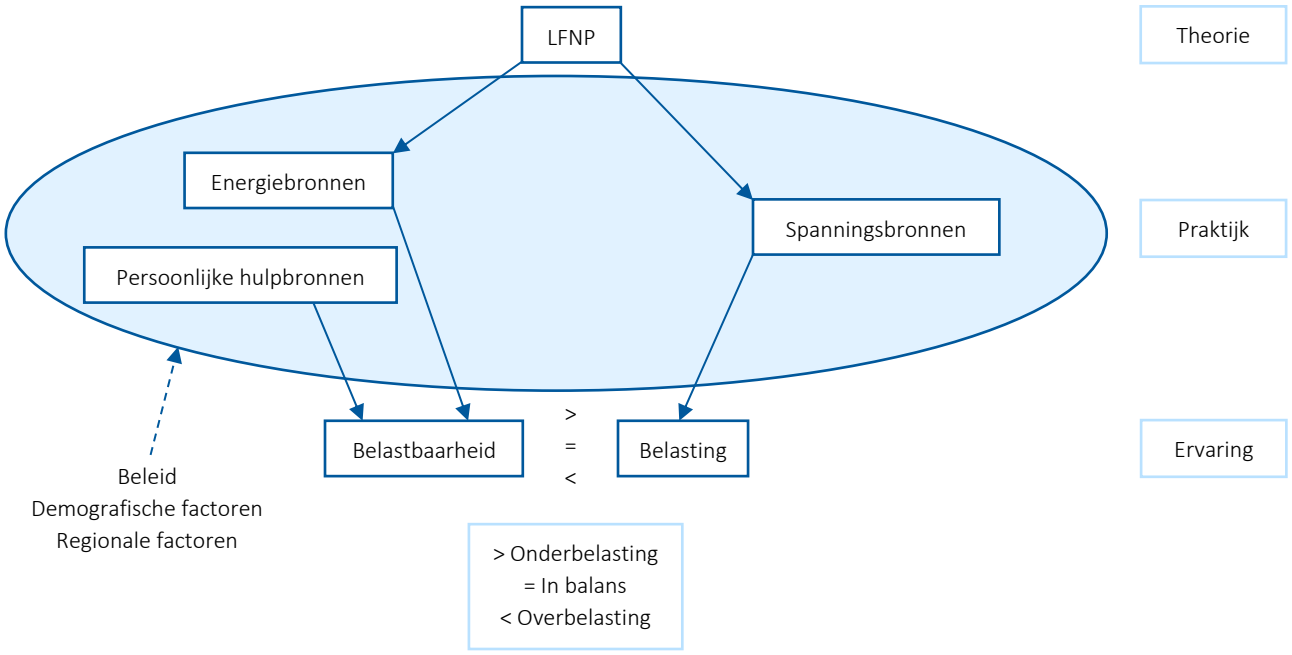
2.3 ANALYTISCH KADER

2.3.1 Inleiding

Een veel gebruikt theoretisch model als hulpmiddel om over- en onderbelasting te analyseren is het Job Demands-Resources model (JD-R model). Dit model onderscheidt de psychosociale gezondheid en de (aan het werk gerelateerde) factoren die hiermee in relatie staan. Het JD-R model maakt onderscheid tussen spanningsbronnen (ook wel taakeisen genoemd) en energiebronnen (ook wel hulpbronnen genoemd). Bij spanningsbronnen gaat het om factoren die inspanning vereisen en dus energie wegnemen (bijvoorbeeld werkdruk), terwijl energiebronnen juist bestaan uit factoren die energie geven, bijvoorbeeld gunstige werkomstandigheden. Het model neemt aan dat deze vormen van positieve en negatieve energie tegen elkaar weggestreept kunnen worden. De negatieve kanten van een hoge werkbelasting worden als het ware gecompenseerd door de 'leuke' aspecten van het werk. Als er maar voldoende van die 'leuke' aspecten van het werk zijn, kan iemand met een hoge werkbelasting toch 'in balans' zijn. Dit laatste betekent dan dat de energiebronnen evenveel energie geven als de spanningsbronnen nemen. Hieronder is een schematische weergave van het JD-R model opgenomen (zie figuur 2.1).

Er is echter een grens tot waar je werkbelasting kunt compenseren door de belastbaarheid te vergroten. Arbeidsduur, arbeidsintensiteit en onregelmatig werk kunnen niet eindeloos worden opgerekt zonder dat dit negatieve gevolgen heeft voor de mentale en fysieke gesteldheid van werknemers. In het JD-R model wordt hiermee geen rekening gehouden. Bij de politie speelt momenteel echter de vraag of deze grens voor veel medewerkers niet al is bereikt of zelfs overschreden.

Figuur 2.1 Schematische weergave van het JD-R model



Verder is een probleem dat we de energiestromen[16] die in het JD-R model worden benoemd niet kunnen meten. Het is alleen mogelijk om aan medewerkers te vragen of ze vinden dat ze over- of onderbelast zijn.[17,18] Ook is het mogelijk om het ziekteverzuim en de gezondheid van mensen te meten. Dus in beginsel kan getoetst worden of ervaren disbalans leidt tot meer ziekteverzuim en tot gezondheidsproblemen. Omdat ons onderzoek geen longitudinaal karakter heeft is dit in het kader van dit onderzoek overigens niet of maar zeer beperkt mogelijk. Bovendien hebben we alleen indicaties van ziekteverzuim en niet van gezondheid.

Een ander kritiekpunt op het JD-R model is de veronderstelling dat je de leuke elementen uit het werk kunt wegstrepen tegen de belastende elementen. Dit zou aanleiding kunnen geven tot de conclusie dat zolang mensen, alle positieve en negatieve aspecten van hun werk afwegend, maar tevreden zijn er (meer dan voldoende) balans in hun werk is. Dit zou betekenen dat als mensen hun werk heel erg leuk vinden, bijvoorbeeld vanwege het werk zelf of de contacten en omgang met collega's, dat ze dan een hele hoge belasting aankunnen en dat die hele hoge belasting dan geen negatieve gevolgen heeft voor hun gezondheid. Het is inderdaad zo dat sommige mensen hun werk zo leuk vinden dat ze heel hard werken. Denkbaar is echter dat mensen de effecten van dit harde werken onderschatten en ermee doorgaan totdat ze de negatieve gevolgen voor hun gezondheid merken. Kennelijk is er dan al langere tijd sprake geweest van een disbalans die mensen zelf niet hebben opgemerkt. We zullen in deze studie de relatie tussen baantevredenheid en overbelasting nader onderzoeken.

Deze kritiekpunten nemen niet weg dat we wel iets kunnen zeggen over mogelijke factoren die de feitelijke belasting en de belastbaarheid bepalen, en daarmee ook de disbalans tussen beide, de onder- of overbelasting. Uiteindelijk kunnen we alleen een statistische relatie leggen tussen deze factoren en de over- of onderbelasting, alsmede de gevolgen van over- of onderbelasting. Omdat sommige factoren zowel van invloed zijn op de belastbaarheid als de feitelijke belasting zal het niet mogelijk zijn om te identificeren wat het effect van factoren is op de feitelijke belasting en wat het effect is op de belastbaarheid.

2.3.2 Factoren die de feitelijke belasting bepalen

De feitelijke belasting wordt in de eerste plaats bepaald door de **functie-eisen**. In het LFNP staan de beschrijvingen van de drie functiecategorieën die specifiek de aandacht hebben in dit onderzoek. In totaal gaat het om zeven functiebeschrijvingen, omdat de categorie teamchef C bestaat uit teamchef C GGP en teamchef C Opsporing, medewerkers GGP met werkterrein 'wijkagent' uit twee functies (senior en operationeel expert) en de functie 'medewerker HSM' uit drie niveaus (B, C en D). Binnen deze functiebeschrijvingen worden de activiteiten en resultaten, onvermijdelijke verzwarende werkomstandigheden (aangeduid met de mate van risico op vier gebieden) en niveau-bepalende elementen beschreven. Bij 'teamchef C' wordt bijvoorbeeld gesproken over activiteiten als leiding en sturing, organiseren, structureren, realiseren en samenwerken en wordt hbo werk- en denkniveau vereist.

Maar deze eisen bepalen maar ten dele hoeveel iemand in de praktijk aan werk levert of moet leveren. Allereerst is de **bepaling van de formatie** hierop van invloed. Weliswaar wordt bij de verdeling van de formatie rekening gehouden met wat er in de verschillende regio's aan inzet van de politie is vereist, maar dit is maar ten dele het geval. Mede door veranderingen in de vereiste inzet (bijvoorbeeld door verschuiving van

[16] Dus de energie die wordt opgewekt (bijvoorbeeld door collegiale samenwerking), of de energie die wordt weggenomen (bijvoorbeeld door onvoldoende ondersteuning in het werk).

[17] Je kunt ook aan mensen vragen of ze ergens 'energie' van krijgen, maar dat betekent alleen dat ze er positief door geprikkeld worden.

[18] Medewerkers zijn wellicht eerder geneigd om te antwoorden dat ze te veel werk hebben dan te weinig, wat dan tot overschatting van de overbelasting qua hoeveelheid werk leidt. Wat benutting van vaardigheden betreft zullen ze waarschijnlijk eerder antwoorden dat ze te veel vaardigheden hebben dan te weinig. Het is verder de vraag of mensen voor zichzelf altijd een reëel beeld hebben van over- of onderbelasting, Zoals eerder aangegeven zou dit laatste juist tot onderschatting van overbelasting qua hoeveelheid werk kunnen leiden. Vooral als medewerkers hun werk erg leuk vinden zou dit het geval kunnen zijn. En later in dit rapport zal blijken dat dit laatste vaak het geval is. Het is dus moeilijk te zeggen hoe de ervaren belasting zich verhoudt tot de werkelijke.

criminaliteit) zijn formatie en capaciteit in de praktijk niet altijd op elkaar afgestemd. Verder kan de feitelijke bezetting om verschillende redenen van de formatie afwijken, bijvoorbeeld door **ziekteverzuim** en **onvervulde vacatures**. Binnen teams hoeft het werk niet evenredig verdeeld te zijn en is de ene medewerker meer geneigd om bijvoorbeeld over te werken dan de andere. Gedrag van leidinggevenden en medewerkers speelt hierin dus ook een rol. En medebepalend voor dit gedrag zijn **persoonskenmerken** als leeftijd en opleiding, en **persoonlijkheidskenmerken** als motivatie. Hoeveel spanning het werk oplevert hangt dus af van de personeelsbezetting in verhouding tot de gewenste politie-inzet en van de allocatie van het werk over de medewerkers. In die allocatie zal de belastbaarheid van medewerkers mede een rol spelen.

Daarnaast wordt de hoeveelheid werk die mensen verrichten, bepaald door de mate die medewerkers **overwerken en onregelmatig werken**[19] (nachtdiensten en werken in het weekend). Het is inherent aan het werk bij de politie dat er af en toe buiten de normale uren moet worden gewerkt, omdat criminaliteit en incidenten zich nu eenmaal niet aan de standaardwerktijd houden. Regels en regelingen (bijvoorbeeld de ATW) vormen een kader voor de toepassing van overwerk en onregelmatig werk, maar hoeveel een individuele medewerker overwerkt of onregelmatig werkt wordt hierdoor maar ten dele bepaald. Ook gedragsmatige factoren spelen hierbij een rol.

Verder speelt een rol hoe het werk is georganiseerd. Naarmate politiemedewerkers meer ruimte hebben om zelf hun werk in te richten en (samen met leidinggevende en collega's) problemen op te lossen, zal het werk efficiënter worden uitgevoerd. Terpstra et al. (2016) stellen echter dat in vergelijking met het verleden de afstand tussen werkvloer en leiding is vergroot, werkwijzen meer zijn geformaliseerd en de kracht van informele relaties binnen teams zijn verzwakt. Daardoor is de efficiency in de uitvoering van het werk wellicht verminderd. Volgens Terpstra et al. (2016) verklaart dit mogelijk mede waarom medewerkers een tekort aan capaciteit en flexibiliteit ervaren.

Ten slotte zijn **contextuele factoren** van belang. Weliswaar wordt in de formatie voor een regio of team rekening gehouden met regionale verschillen in bevolkingsomvang, criminaliteit en andere factoren die de benodigde politie-inzet bepalen, maar de ijking van de feitelijke aan de benodigde formatie vindt niet regelmatig plaats. Verder is er geen constante stroom aan gebeurtenissen die politie-inzet vereisen, maar varieert ook deze op de korte termijn.

2.3.3 Factoren die de belastbaarheid bepalen

De hoeveelheid werk die mensen aankunnen hangt af van diverse factoren of, om de terminologie van het JD-R model te gebruiken, van diverse energiebronnen. Hierbij is onderscheid te maken tussen individuele energiebronnen, die uit de medewerker zelf voortkomen, en werk gerelateerde energiebronnen.

Individuele energiebronnen hebben te maken met de **fysieke en mentale eigenschappen** van individuen, hun **vaardigheden** en hun **privésituatie**. Bij fysieke eigenschappen gaat het bijvoorbeeld om uithoudingsvermogen en spierkracht. Voorbeelden van mentale eigenschappen zijn intelligentie, extraversie, service gerichtheid, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit en openheid. Vaardigheden zijn hier deels aan gerelateerd, maar hebben ook betrekking op benodigde vakkennis die deels wordt opgedaan via opleiding en deels via werkervaring. Preferenties zouden ook tot de mentale eigenschappen kunnen worden gerekend. Gegeven alle aspecten van het werk die voor mensen van belang zijn, zal het toch zo zijn dat in precies dezelfde werkomgeving de een hetzelfde werk leuker vindt dan de ander. Ten slotte is de privésituatie van belang omdat problemen hierin de belastbaarheid in het werk kunnen verminderen.

Persoonskenmerken als vooropleiding, leeftijd en geslacht zijn van belang omdat deze mede van invloed zijn op een aantal van de eerdergenoemde factoren. Leeftijd is bijvoorbeeld een factor die mede van invloed is op de hoeveelheid werk en de werkintensiteit die iemand aankan. Bovendien zullen preferenties met de leeftijd veranderen.

[19] Als mensen onregelmatig werken hoeft dit niet per se gepaard te gaan met meer werk. Maar ook als de hoeveelheid werk niet toeneemt bij onregelmatig werken kan dit laatste een grotere belasting van de werknemer betekenen.

Werk gerelateerde hulpbronnen zijn allereerst aspecten van het werk waardoor medewerkers zich hierin prettig voelen. Uit de algemene literatuur over baantevredenheid komt naar voren dat vooral **werkinhoud** daarvoor een belangrijke factor is.[20] Maar bijvoorbeeld ook **goede relaties met de direct leidinggevende en de collega's** hebben een hoog gewicht in de tevredenheid. Werknemers stellen **waardering** voor hun werk op prijs, waarbij niet-financiële vormen hiervan zoals een schouderklopje even belangrijk, zo niet belangrijker zijn dan financiële beloning. Verder is baanzekerheid een factor die uit de literatuur naar voren komt als determinant van baantevredenheid. Ten slotte komt hieruit naar voren dat **mentale eigenschappen** ook van invloed zijn op de baantevredenheid, maar dat persoonskenmerken hierop weinig (directe) invloed hebben.

Personeelsbeleid kan ook als werk gerelateerde hulpbron dienen. Voorbeelden van instrumenten van personeelsbeleid om de belastbaarheid te verbeteren zijn een goede selectie van nieuwe medewerkers, periodieke functioneringsgesprekken, training, voorlichting over gezonde voeding, bevordering van deelname aan sport en fitness, medische zorg en begeleiding (waaronder periodieke gezondheidschecks). Onderscheid kan worden gemaakt tussen preventief en curatief beleid. Preventief beleid is te prefereren boven curatief beleid, maar als we kijken naar de factoren die van invloed zijn op de belastbaarheid, dan zijn deze veelal veranderlijk in de tijd, waarbij veranderingen maar zeer ten dele voorspelbaar zijn. Curatief beleid zal daarom nodig blijven, hoe goed het preventieve beleid ook is. We komen in paragraaf 2.5 nog iets uitvoeriger terug op personeelsbeleid.

Naast beleid om de belastbaarheid van werknemers te vergroten kan een werkgever ook de prestaties van werknemers direct stimuleren door het werk aantrekkelijker te maken of (geldelijk of immaterieel) beter te belonen. Dat is mogelijk als in de uitgangssituatie sprake is van onderbelasting.

Ten slotte kan de **werkbelasting** zelf ook van invloed zijn op de factoren die de belastbaarheid bepalen. Wordt de werkbelasting te hoog dan kan dit ten koste gaan van de fysieke en mentale gesteldheid van mensen, waardoor hun belastbaarheid afneemt. Ook kan een hoge werkbelasting de privésituatie negatief beïnvloeden als een medewerker te weinig tijd kan besteden aan partner en kinderen. Als hierdoor problemen in de privésituatie ontstaan, kan dit vervolgens de belastbaarheid in het werk verminderen. De privé-situatie kan dus ook een spanningsbron zijn. Eerder hebben we aangegeven dat de belastbaarheid van medewerkers mede hun feitelijk inzet zal bepalen en daarmee hun feitelijke werkbelasting. Belasting en belastbaarheid beïnvloeden elkaar dus wederzijds.

2.4 INZICHTEN UIT DE LITERATUUR

2.4.1 Algemeen

Eerdere studies (zie bijvoorbeeld Schaufeli en Taris, 2014; Van Beek, Schaufeli & Taris, 2013; Smit, Slagmolen & Brepoels, 2015) hebben al getracht op een rijtje te zetten wat de energie- en spanningsbronnen zijn die van invloed zijn op de belasting van politiepersoneel. In tabel 2.1 is hiervan een overzicht gegeven.

Veel van de eerdergenoemde factoren komen hierin terug. Een aantal eerdergenoemde aspecten als werk- en taakinhoud en organisatie van het werk zijn in het schema in afzonderlijke items verder uitgewerkt. Belangrijke energiebronnen die ontbreken in het schema zijn de fysieke en mentale constitutie van medewerkers en het beschikken over de voor hun werk relevante vaardigheden. Ook persoonskenmerken als leeftijd en geslacht spelen waarschijnlijk een rol. Deze staan niet in onderstaande tabel.

In een studie uit 2014 stellen Schaufeli en Taris dat energiebronnen belangrijker zijn voor de psychosociale gezondheid dan spanningsbronnen, waarbij zij hebben gecontroleerd voor demografische kenmerken. Het is echter de vraag of hun conclusie niet tijdgebonden is. Als ten tijde van het onderzoek betrekkelijk weinig spanningsbronnen aanwezig waren (bijvoorbeeld een relatief lage werkdruk) dan zal men ook geen invloed hiervan meten. De aanleiding voor ons onderzoek is onder meer dat er signalen zijn dat de werkdruk in de

[20] Zie Sousa-Poza en Sousa-Poza (2000). Zij voeren in hun artikel een meta-evaluatie van de job satisfaction literatuur uit en kunnen daarmee bepalen welke gewichten allerlei factoren hebben bij de bepaling van 'job satisfaction'.

afgelopen jaren sterk is toegenomen. Als zou blijken dat dit ook werkelijk zo is, dan kunnen we niet uitsluiten dat spanningsbronnen nu een groter gewicht hebben.

Tabel 2.1 Overzicht van mogelijke energie- en spanningsbronnen bij politiepersoneel

Energiebronnen	Spanningsbronnen
Werkgerelateerde energiebronnen	*Functieniveau (arbeidsinhoud)*
Afwisseling in het werk	Administratieve belasting
Arousal (het meemaken van situaties die een prettige spanning met zich meebrengen)	Houdingsbelasting [a)]
	Intimidatie, geweld en pesten vanuit externe omgeving
Autonomie	Maatschappelijke druk
Bekendheid met sterke/zwakke punten van collega's	Onduidelijkheid over taken
Beloning (primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden)	Wisselende diensten en roosterdruk
Betekenisvolheid van het werk	Werkdruk
Erkenning en waardering	
Feedback	*Teamniveau (arbeidsverhoudingen)*
Invloed op gevoerd beleid	Belemmering door anderen binnen de politie
Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden	Leiderschapscultuur
Ondersteuning vanuit de organisatie	Intimidatie, geweld en pesten op de (interne) werkvloer
Sociale steun van collega's	
Sociale steun van leidinggevenden	*Organisatieniveau (arbeidsomstandigheden)*
	Bureaucratie
Individuele energiebronnen	Onvrede over Openbaar Ministerie en strafrecht
Karaktereigenschappen zoals job crafting, emotionele stabiliteit, zelfvertrouwen en assertiviteit[21]	Geen/weinig vertrouwen in de werkgever en beleidsmakers ('Den Haag')
	Technostress (bijvoorbeeld vanwege het moeten werken met verouderde programmatuur)
Combinatie	
Werk-privé balans	Toekomstonzekerheid

Bron: Van Beek, Schaufeli en Taris, 2013 en Schaufeli en Taris, 2014, bewerking SEOR.
a) Belasting door een consequent verkeerde houding van het lichaam.

2.4.2 Functiegroep

In dit onderzoek staan drie functiegroepen centraal, uit drie verschillende werksoorten:

- Leidinggevend niveau: teamchefs C, zowel teamchefs Gebiedsgebonden Politie (GGP) als teamchefs Opsporing;
- Uitvoerend niveau: medewerkers Gebiedsgebonden Politie (GGP) met het werkterrein 'wijkagent', zowel senior als operationeel expert;
- Ondersteunend niveau: medewerkers Huisvesting, Services en Middelen (HSM); deze functie bestaat uit drie niveaus (B, C en D).

Op voorhand is niet te zeggen of over- en onderbelasting bij de ene functiegroep meer voorkomt dan bij de andere. Wel kunnen we op basis van de aard van de verschillende functies iets zeggen over verschillen in de mate waarin diverse energie- en spanningsbronnen van belang zijn bij de verschillende functiegroepen. Ook hierbij plaatsen we de kanttekening dat resultaten uit eerdere studies tijdsgebonden kunnen zijn en niet noodzakelijk geldig zijn voor de huidige situatie.

Van Beek, Taris en Schaufeli (2013) geven aan dat voor leidinggevenden en ondersteunend personeel in mindere mate sprake is van technostress. Verder geldt dat leidinggevenden en ondersteunend personeel minder te maken hebben met intimidatie, geweld en pesten vanuit de externe omgeving dan gemiddeld bij de politie (Van Reemst et al., 2013). Smulders en Houtman (2004) vinden dat mensen met leidinggevende functies een hogere werkdruk ervaren. Verder tonen analyses uit het onderzoek van Schaufeli en Taris (2014) aan dat

[21] Voor een deel zijn dergelijke kenmerken te beïnvloeden door trainingen, maar voor een deel kan iemand hier niets aan doen. Het gaat er niet alleen om hoe iemand iets ervaart, maar ook hoe iemand is (als het iets is dat in iemands DNA zit, is er niet veel aan te doen).

leidinggevenden hoger scoren dan de totale onderzochte groep op het gebied van belemmering door anderen binnen de politie, onduidelijkheid over taken (verandering in taak) en de werk-privé balans (werk-privé conflict). Daarnaast worden verschillende energiebronnen genoemd waar leidinggevenden hoog op scoren: arousal, autonomie, bekendheid met collega's, betekenisvolheid van het werk, leer- en ontwikkelings-mogelijkheden en sociale steun van leidinggevenden. In het onderzoek wordt verder niet ingegaan op de gevonden relaties. In het onderzoek van Van Beek, Taris en Schaufeli (2013) zijn twee individuele energie-bronnen onderzocht: mentale weerbaarheid en job crafting. Op beide onderdelen scoorden leidinggevenden iets hoger dan gemiddeld.

Uit onderzoek van Van Lakerveld et al. (2017) blijkt dat voor de basispolitie (waaronder wijkagenten vallen) geldt dat politiemedewerkers meer met vaste collega's zouden willen werken en een verhoging van de kwaliteit van het teamwerk wensen. In de huidige situatie ontbreekt het aan bekendheid met sterke/zwakke punten van collega's. Boutellier, Miltenburg en Van Steden (2014) constateren dat politiemedewerkers vooral waardering vanuit de externe omgeving (buurtbewoners en ketenpartners) ervaren; aan interne waardering en samenwerking tussen de wijkagenten en het wijkteam zou het nog wel eens ontbreken. Hieruit kan worden opgemaakt dat sociale steun van collega's als energiebron niet altijd aanwezig is. Uit datzelfde onderzoek komt ook naar voren dat wijkagenten veel afwisseling ervaren tijdens het werk. Autonomie is belangrijk voor de wijkagent, maar uit verschillende onderzoeken blijkt dat dit in steeds mindere mate aanwezig is tijdens het werken (Boutellier, Miltenburg & Van Steden, 2014; Bron et al., 2010). Verder blijkt dat door de reorganisatie de afstand met de direct leidinggevende is toegenomen (Meurs & Kreulen, 2017) en dit kan ertoe leiden dat men minder sociale steun ervaart.

Naast de energiebronnen worden in verschillende onderzoeken (Van Lakerveld et al., 2017; Bron et al., 2010; Andersson Elffers Felix, 2015; Van Beek, Taris & Schaufeli, 2013; Meurs & Kreulen, 2017) ook een aantal spanningsbronnen genoemd die samenhangen met de functie van wijkagent. Spanningsbronnen die bij wijkagenten naar voren komen zijn administratieve belasting en onduidelijkheid over taken. Daarnaast kunnen 'belemmeringen door anderen binnen de politie' een rol spelen, vanwege de arbeidsverhoudingen met bijvoorbeeld collega's uit noodhulp en surveillance (Boutellier, Miltenburg & Van Steden, 2014).

Naast de spanningsbronnen die zowel voor leidinggevenden als ondersteunend personeel gelden, zijn er nog twee spanningsbronnen die worden genoemd in de literatuur die specifiek gaan over ondersteunend personeel. Zo heeft ondersteunend personeel een hoger risico op houdingsbelasting dan de andere medewerkers. Een spanningsbron die bij de groep in minder mate spanning geeft, is het hebben van wisselende diensten (Smit, Slagmolen & Brepoels, 2015). In het onderzoek van Schaufeli en Taris (2014) komt net als uit het onderzoek van Van Beek, Taris en Schaufeli (2013) naar voren dat ondersteunend personeel lager scoort op intimidatie, geweld en pesten vanuit de externe omgeving. Verder heeft deze groep minder te maken met conflicten in de werk-privé situatie. Een andere energiebron waar hoog op wordt gescoord, is autonomie. Tot slot worden de energiebronnen arousal en leer- en ontwikkelingsmogelijkheden minder ervaren door het ondersteunend personeel (Schaufeli & Taris, 2014).

2.4.3 Leeftijd

In de literatuur wordt een duidelijke relatie gevonden tussen productiviteit en leeftijd. In eerste instantie stijgt de productiviteit met de leeftijd, maar op den duur neemt deze stijging af en kan deze zelfs omslaan in een daling. De Koning et al. (2014) hebben dit patroon bij de politie ook vastgesteld op basis van zelfevaluaties van de geënquêteerde politiemensen. Uit deze analyse komt naar voren dat hoewel er bij oudere politiemensen enige vermindering van hun functioneren optreedt, dit nog altijd op een hoger niveau ligt dan bij politiemensen die aan het begin van hun loopbaan staan. Hierbij moet wel rekening worden gehouden met een zeker selectie-effect omdat aan te nemen is dat een deel van de minst functionerende medewerkers vervroegd vertrekt door arbeidsongeschiktheid. Dit verklaart misschien waarom Jettinghof en Houtman (2002) in hun onderzoek vinden dat er een omgekeerd U-verband is tussen de carrièrestadia of leeftijd en gezondheidsproblemen, waarbij de echt oudere politiemedewerkers juist een gunstig risicoprofiel en weinig gezondheidsproblemen laten zien. In die periode kwam vervroegde uittreding meer voor dan nu.

Uit de algemene literatuur over de ontwikkeling van de productiviteit in relatie tot leeftijd komt naar voren dat het patroon van deze ontwikkeling afhangt van de aard van het werk. Bij hoger gekwalificeerd werk is de stijging van de productiviteit hoger en gaat deze langer door. Bij lager gekwalificeerd werk is de stijging minder en gaat deze minder lang door. Ook van belang is de mate waarin het werk fysiek belastend is. Bij fysiek belastend werk is de kans groter dat oudere werknemers problemen in hun functioneren krijgen (zie bijvoorbeeld Gelderblom et al., 2017, p. 25-26). Van de drie onderscheiden functiegroepen lijkt dit het meest relevant voor wijkagenten.

Uit een literatuuronderzoek van Jettinghof en Houtman (2002) blijkt dat leeftijd geen invloed heeft op werkstress. Wel vinden ze voor oudere en jongere medewerkers enkele verschillende risicofactoren in het werk. Jongeren lijken vooral gevoelig te zijn voor werkinhoudelijke stressoren die specifiek zijn voor het (executieve) werk bij de politie en minder voor organisatie gebonden stressoren. Jongere medewerkers hebben meer regelproblemen in en over het werk, hebben vaker te maken met ingrijpende gebeurtenissen, hebben meer problemen met waardering door burgers, bestuur en media, hebben vaker onregelmatige werktijden en werken vaker in nachtdiensten.

Strating et al. (2010) onderzoeken de belastbaarheid van politiemedewerkers op basis van de Fysieke Vaardigheids Toets. Ze vinden geen verschil in belastbaarheid tussen leeftijdsgroepen. Ook hier is de vraag of de resultaten niet vertekend zijn door selectie-effecten.

Harde uitspraken over de relatie tussen leeftijd en functioneren bij medewerkers bij de politie kunnen niet getrokken worden uit de literatuur. Wel is er reden voor enige relativering van de vermindering van het functioneren bij oudere politiemedewerkers. Verder houdt verminderd functioneren met het ouder worden niet automatisch in dat er meer disbalans optreedt tussen belasting en belastbaarheid, omdat de feitelijke inzet van iemand aangepast kan worden aan zijn belastbaarheid.

2.4.4 Regio

Het is denkbaar dat bij een medewerker in een bepaalde functie en met bepaalde persoonskenmerken die werkzaam is bij eenheid A de verhouding tussen belasting en belastbaarheid anders is dan bij een medewerker in dezelfde functie en met dezelfde persoonskenmerken bij eenheid B. Dat zou dan te maken kunnen hebben met **regiokenmerken**. Stel dat eenheid A werkzaam is in een stedelijke regio en eenheid B in een landelijke regio. Het zou kunnen zijn dat de criminaliteit in de regio waarin eenheid A werkzaam is, omvangrijker en van een andere aard is dan in de andere regio, waardoor de belasting bij eenheid A hoger is, als gevolg van deze regiokenmerken. In het artikel van Meurs en Kreulen (2017) wordt benoemd dat de grote steden qua karakter verschillen van de rest van Nederland. Het gaat dan om de diversiteit aan burgers op het gebied van taal, cultuur, religie, sociale posities, e.d. Dit kan leiden tot andere interacties tussen burgers en politie.

Ook de morele weerbaarheid van de politie[22] wordt beïnvloed door de omgeving: zowel capaciteit (op het platteland zijn de aanrijtijden langer en sta je er langer alleen voor, met als gevolg dat je langer praat voordat je fysiek ingrijpt) als de samenstelling van het publiek (het publiek reageert op een specifieke wijze, afhankelijk van wat in een specifieke buurt of regio als 'normale bejegening' wordt gezien) spelen hierbij een rol.

Ook kan de regio verschil maken in mate van hiërarchie (Van den Brink et al., 2015). Er is vaker sprake van solistisch werken.

2.5 BELEID

2.5.1 Afstemming van de formatie op de personeelsbehoefte

Er zijn verschillende mogelijkheden om via beleid disbalans te herstellen. Sommige oplossingen liggen op het niveau van de politie als geheel. Wordt de disbalans veroorzaakt door een tekort aan personeel, dan zal men

[22] Van den Brink et al. (2015, p. 85) beschouwen 'morele weerbaarheid' als de capaciteit van een agent om gewetensvol een afweging te maken tussen verschillende handelingsopties, waarbij men de gemaakte keuze ook kan uitleggen (aan de burger, aan collega's, aan de leiding enzovoort).

of de formatie moeten uitbreiden of prioriteiten moeten stellen bij de inzet van de politie. Is er een regionale mismatch tussen formatie, waarbij sommige eenheden of teams te veel personele capaciteit hebben, terwijl andere personeel te kort komen, dan is een herallocatie van personeel een mogelijkheid. Dit is ook het geval als er sprake is van een kwalitatieve mismatch, dat wil zeggen dat sommige eenheden of teams mensen met bepaalde kwaliteiten te kort komen, terwijl andere juist een overschot van deze mensen hebben. Daarnaast kunnen functionele interne mobiliteit en externe mobiliteit bijdragen aan een betere afstemming tussen capaciteit en personeelsbehoefte. De Koning et al. (2014) hebben vastgesteld dat de mobiliteit bij de politie gering is, vooral de externe mobiliteit.

2.5.2 Maatregelen voor versterking van het HRM-beleid

Uit onderzoek komt naar voren dat de kwaliteit van de aansturing en begeleiding van medewerkers door de direct leidinggevenden een positief effect heeft op het functioneren van medewerkers. Voor leidinggevenden dient dan wel aan een aantal randvoorwaarden te worden voldaan om dit mogelijk te maken. Voor een deel heeft dit met de belasting van leidinggevenden te maken. Zijn zij overbelast, dan kan het personeelsbeleid hierdoor in het gedrang komen. Het gevolg kan bijvoorbeeld zijn dat veel medewerkers geen functioneringsgesprek krijgen, waardoor problemen die medewerkers in hun werk ervaren niet aan de oppervlakte komen en daardoor niet opgelost worden. Enige jaren geleden was het zo dat ongeveer 30 procent van de medewerkers geen functioneringsgesprek kreeg (De Koning et al., 2014). Verder is het belangrijk dat leidinggevenden voldoende worden ondersteund door HRM-deskundigen en dat maatregelen die afgesproken worden ook uitgevoerd worden. Uit De Koning et al. (2014) blijkt dat dit laatste enige jaren geleden vaak niet het geval was.

2.5.3 Maatregelen gericht op individuele medewerkers

Maatregelen die een betere afstemming tussen capaciteit en personeelsbehoefte ondersteunen

Maatregelen gericht op vermindering van over- en onderbelasting van individuele medewerkers kunnen allereerst in het verlengde liggen van verbetering van de allocatie van de capaciteit binnen de politieorganisatie. Dit zijn dan maatregelen die regionale mobiliteit, functiemobiliteit en externe mobiliteit ondersteunen. Functionele mobiliteit (bijvoorbeeld promotie) kan ondersteund worden door training. Om regionale mobiliteit en externe mobiliteit te stimuleren, zullen voorwaarden moeten worden geschapen die dit voldoende aantrekkelijk maken.

Maatregelen die de belastbaarheid van medewerkers vergroten

Hierbij kan onder meer worden gedacht aan maatregelen op het gebied van voeding en sport/fitness. Ook bepaalde vormen van training (bijvoorbeeld weerbaarheidstraining) kunnen de belastbaarheid vergroten.

Maatregelen die de belasting van medewerkers beperken

Werken in deeltijd, beperking van overwerk en onregelmatig werk, en een zekere flexibiliteit in werktijden zijn mogelijkheden om het werk beter af te stemmen op de belastbaarheid van medewerkers. Voor sommige medewerkers (bijvoorbeeld medewerkers die tijdelijk een grotere belasting hebben in hun privésituatie) is dit alleen tijdelijk nodig, terwijl dit voor anderen (bijvoorbeeld voor oudere medewerkers) permanent nodig is. Ook een aanpassing van taken kan een mogelijkheid zijn om een disbalans te verminderen.

Preventieve en curatieve maatregelen

Preventief beleid begint al bij het aannemen van medewerkers. Het politiewerk is zwaar en vraagt om bepaalde vaardigheden en eigenschappen. Door een goede screening kan de kans worden vergroot dat mensen worden aangenomen die deze vaardigheden en eigenschappen bezitten of kunnen aanleren.

Andere vormen van beleid met een preventieve functie zijn periodieke check-ups van de gezondheid en functioneringsgesprekken of andere gesprekken met leidinggevenden waarin problemen naar voor kunnen komen voordat ze escaleren. Uit recent onderzoek van Boschman et al. (2017) spreekt ook de noodzaak om verplichte medische herkeuringen in te zetten onder politiepersoneel, vanwege organisatie- en functie

specifieke eisen aan het werk. De Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde schreef een leidraad voor verplichte medische herkeuringen met daarin een uitgewerkt stappenplan (NVAB, 2007).

Ook sommige van de eerdergenoemde maatregelen (zoals voorlichting over voeding en bevordering van sport en fitness) kunnen preventief worden ingezet.

Door het preventieve beleid te verbeteren en te intensiveren kan structurele onder- en overbelasting waarschijnlijk voor een belangrijk deel worden voorkomen. Maar men moet er rekening mee houden dat ondanks verbetering de effectiviteit van dergelijk beleid beperkt blijft. Verder blijft het zo dat onvoorziene gebeurtenissen in het werk of in de privésituatie tot een ernstige aantasting van het functioneren kunnen leiden. Curatief beleid blijft daarom ook van belang.

2.6 SLOTOPMERKINGEN

Dit hoofdstuk staat op verschillende wijzen in verbinding met de rest van het rapport. Het overzicht van de factoren die mogelijk van invloed zijn op over- en onderbelasting zijn mede gebruikt voor de gesprekspunten-lijsten voor de interviews en focusgroepen en voor de vragenlijst van de online enquête. Het conceptuele kader vormt de leidraad voor de analyses van over- en onderbelasting bij de drie onderscheiden functie-groepen in de hoofdstukken 4, 5 en 6. De centrale concepten zijn ook van belang voor de blauwdruk voor toekomstig onderzoek naar onder- en overbelasting bij andere functiegroepen binnen de politie.

3 CONTEXT WERKOMGEVING POLITIE

3.1 INLEIDING

Op 1 januari 2013 is de Politiewet 2012 in werking getreden. De belangrijkste wijziging ten opzichte van de voorgaande wet is de oprichting van één landelijk politiekorps. Er is één korpschef, die is belast met de leiding en het beheer van de politie en over de uitoefening van zijn taken en bevoegdheden verantwoording aflegt aan de minister van Justitie en Veiligheid (J&V). Bij optredens van de politie op het gebied van openbare orde en hulpverlening in een gemeente is dat onder het gezag van de burgemeester. Waar het gaat om strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde ligt het gezag bij de officier van justitie.

De 25 regionale korpsen en het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD) zijn als tien eenheden en één landelijke eenheid verder gegaan, maar zonder zelfstandige rechtspersoonlijkheid. De eenheden zijn onderverdeeld in onder meer districten en basisteams[23]. Conform het Inrichtingsplan Nationale Politie zijn er 43 districten en 167 robuuste basisteams.[24]

Een andere grote verandering is de centralisatie van de bedrijfsvoering in één Politiedienstencentrum (PDC). Centralisatie van de bedrijfsvoering moet volgens de wetsteksten bijdragen aan "*een meer doeltreffende, doelmatige en slagvaardige politie", "meer eenheid", "meer politiecapaciteit voor het primaire proces […] en daarmee: meer veiligheid"* (Veldhuisen et al., 2017).

In de jaren voorafgaande aan de totstandkoming van de nieuwe Politiewet en gedurende de eerste fase van de implementatie, zijn er veel onderzoeken en inspecties door de Inspectie Justitie en Veiligheid verricht naar de voortgang van de reorganisatie. De minister heeft vanaf 2015 twee keer per jaar een voortgangsbrief geschreven op basis van en naar aanleiding van alle onderzoeken en inspecties, met als (voorlopig) sluitstuk de evaluatie van de commissie Evaluatie Politiewet 2012 (Commissie Kuijken, 2017).

In dit hoofdstuk gaan we in op de factoren die van invloed zijn op de belasting en belastbaarheid van politiemedewerkers, maar die niet of nauwelijks te beïnvloeden zijn door de leiding en de leidinggevenden van een regionale eenheid (bestaande uit de politiechef, twee hoofden Operatiën (van wie er één tevens de rol van plaatsvervangend politiechef vervult), een hoofd bedrijfsvoering, districtchefs, teamchefs, operationeel experts). Het gaat hier om factoren die te maken hebben met het beleid van de organisatie van de politie als geheel en die mogelijk ook uitvloeisels en neveneffecten zijn van de gehele reorganisatie.

In paragraaf 3.2 gaan we daarom eerst kort in op de belangrijkste zaken die te maken hebben met de invoering en implementatie van de Politiewet 2012 en die van invloed (kunnen) zijn op de belasting en belastbaarheid van politiemedewerkers. Ook vatten we in paragraaf 3.2 kort samen wat de conclusies zijn van de evaluatie van de invoering van de Politiewet 2012. In paragraaf 3.3 beschrijven we welke beleidsmaatregelen bestaan of ontwikkeld worden om onder- en overbelasting van politiemedewerkers tegen te gaan. Omdat er heel veel is en ook heel veel in ontwikkeling is, pretenderen wij op dit punt geen volledigheid.[25] Voor een voorbeeld van wat er allemaal is en nog in ontwikkeling is, verwijzen wij naar de bijlage bij hoofdstuk 3, kader II.2, waar een

[23] Daarnaast bestaat elke regionale eenheid nog uit de diensten: Regionaal Operationeel Centrum, Regionale Recherche, Regionale Informatieorganisatie, Regionale Operationele Samenwerking en Bedrijfsvoering regionale eenheid en een Staf. Zie Inrichtingsplan Nationale Politie, december 2012, versie 3.0, p. 139.

[24] Zie: *Inrichtingsplan Nationale Politie*, december 2012, versie 3.0, waar het organogram van de organisatie is beschreven, alsmede de verdeling van alle taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van alle medewerkers van de NP.

[25] Beleidsstukken die na juni 2018 zijn verschenen zijn niet meer meegenomen in dit onderzoek.

niet-limitatieve lijst is opgenomen van reeds ontwikkelde of in ontwikkeling zijnde instrumenten en interventies met het doel om het ziekteverzuim terug te dringen.

In paragraaf 3.4 geven we weer wat de visie is van hoofden bedrijfsvoering, OR-leden en van bedrijfsartsen uit drie eenheden, op de vraag wat de context is waarbinnen zich onder- en overbelasting van politiepersoneel afspeelt. Wat zijn volgens hen zaken die tot onder- en/of overbelasting leiden, waar zij vanuit en binnen de eenheid weinig tot geen invloed op hebben? Tot slot gaan we in paragraaf 3.5 in op het arbobeleid, aspecten van ziekteverzuim en op de vraag hoe uitval zou kunnen worden voorkomen door preventief beleid en maatregelen. We behandelen deze vraagstukken apart van de factoren die we in paragraaf 3.4 beschrijven, omdat deze vraagstukken een directe relatie hebben met uitval door en preventie van onder- en overbelasting. Ook in deze paragraaf gaan we in op de visie van hoofden bedrijfsvoering, OR-leden en van bedrijfsartsen uit drie eenheden op dit thema. Paragraaf 3.6 sluit dit hoofdstuk af met een slotwoord.

3.2 INVOERING, IMPLEMENTATIE EN EVALUATIE VAN DE POLITIEWET 2012

3.2.1 Invoering

Met de invoering van de Politiewet 2012, moest in een (zeer) krap tijdpad een groot aantal veranderingen worden doorgevoerd, met een relatief groot accent op het realiseren van financiële besparingen. Het gaat onder meer om:

- Centralisatie van de bedrijfsvoering, waarvoor ook een harmonisatie van de systemen nodig was;
- Een financiële taakstelling, waarbij een bedrag oplopend tot € 230 miljoen vanaf 2015 bezuinigd zou moeten worden;
- Een andere organisatiestructuur met ‘robuuste basisteams’, waarin de teamchef de centrale spil vormt;
- Het Aanvalsprogramma Informatievoorziening (IV), gericht op betere informatievoorziening;
- Een grootschalige personele reorganisatie en invoering van het Landelijk Functiehuis Nationale Politie (LFNP), waarbij in totaal 7.200 functies zijn teruggebracht naar 92 functies.

Het grote aantal veranderingen komt niet allemaal voort uit de Politiewet 2012, maar moest wel parallel aan de implementatie van de Politiewet worden gerealiseerd. Het plan voor invoering van het LFNP stamt uit 2005 en het Aanvalsprogramma Informatievoorziening is in 2011 van start gegaan. Beide komen dus niet voort uit de implementatie van de Politiewet 2012, maar werden wel gezien als voorwaarden voor een goed functionerende Nationale Politie en zijn daarom, ook in verband met het krappe tijdpad, gelijktijdig aangepakt (Veldhuisen et al., 2017).

Uit het afsluitende onderzoek naar de vorming van de NP van de Inspectie Justitie en Veiligheid (2017[26]) komen, wat betreft de modernisering van de GGP in de basisteams, de volgende bevindingen naar voren:

a. Stand van zaken in de modernisering van de GGP:
   - De basisteams staan er nu in de kern;
   - Er is in veel teams nog wel onbalans tussen formatie en bezetting;
   - De sturingscondities binnen de basisteams zijn verbeterd, omdat inmiddels de sleutelposities die de operationele aansturing in teams voor hun rekening nemen (operationeel experts en specialisten), voor het grootste deel zijn vervuld. De belasting van de teamchef is hierdoor afgenomen;
   - Leidende principes van een moderne GGP zijn: probleemgericht, informatie gestuurd en lokaal verankerd werken. Dee wijkagent krijgt hierin een centrale regierol. De andere medewerkers hebben verschillende ondersteunende rollen voor de wijkagent: GGP-medewerkers voeren wijkgerichte taken uit, de operationeel specialist biedt thematische en analytische ondersteuning en de teamchef brengt de wijkagent in positie. De bevinding van de Inspectie is dat *“deze aanzetten tot rolvervulling nog slechts marginale betekenis hebben. De uitvoering van de moderne*

[26] Dit onderzoek is uitgevoerd van begin 2017 tot medio 2017.

GGP vraagt om een wezenlijk andere oriëntatie, die de politie zich nog niet goed eigen heeft gemaakt";

- Bij de capaciteitsplanning ligt de focus als vanouds meestal nog helemaal op de incident-afhandeling. Het effect is dat wijkgerichte taken (belangrijk voor probleemgericht en lokaal verankerd werken) steeds op het tweede plan staan;
- Van medewerkers wordt een cultuuromslag verwacht in denken en doen: GGP-medewerkers bevinden zich vaak nog in de 'noodhulpstand' en voelen weinig noodzaak of ruimte voor wijkgericht werken;
- In veel basisteams zijn er nog wijkagenten 'oude stijl', die het moeilijk vinden om de regiefunctie op te pakken. Zij opereren liever solistisch en zien zichzelf als eigenaar en oplosser van alle problemen in de eigen wijk;
- De teamchef moet de wijkagent als centrale figuur in positie brengen door te sturen op rolvervulling. Teamchefs staan echter vaak op afstand van de werkvloer. Zij hebben te maken met sturing en verantwoording in de lijn. De ruimte voor de teamleiding om te sturen op het meer proactief werken aan veiligheidsproblemen is beperkt;
- De basisteams formuleren hun informatiebehoefte niet goed en de intelligencemedewerkers zijn niet goed in staat intelligence te leveren. Dit heeft onder meer tot gevolg dat de verstrekte informatie op de briefings vaak niet geschikt is voor probleemgerichte acties.;
- De politie heeft de onderwijsbehoefte voor intelligencemedewerkers, wijkagenten en leidinggevenden onvoldoende nauwkeurig gedefinieerd: de bestaande opleidingen bereiden deze medewerkers niet goed voor op hun rol in de uitvoering van de GGP;
- De basisteams zijn een stuk groter dan de oude wijkteams. Gevolgen:
    - Medewerkers kennen hun werkgebied niet goed meer;
    - Medewerkers zijn minder betrokken bij hun werkgebied;
    - Er is minder onderlinge binding en minder binding met het team;
    - Samenwerking tussen wijkagent en GGP-medewerkers is lastiger te organiseren.

  Sommige teams organiseren kleinere werkverbanden, waarin GGP-medewerkers en wijkagenten zijn samengebracht, met een kleiner vast werkgebied;
- Wijkagenten kunnen hun beoogde oog- en oor-functie in de wijk niet altijd waarmaken, onder meer omdat die functie zich niet makkelijk laat verenigen met de verlangde regierol.

b. Ondersteuning van de basisteams door het PDC: in het kader van de reorganisatie heeft de politie de bedrijfsvoering landelijk georganiseerd in het PDC. De medewerkers van het PDC werken vanuit een PDC-locatie (Zwolle, Eindhoven, Rotterdam) of decentraal in een eenheid. De basisteams hebben zelf geen ondersteunende medewerkers meer.

- Het leveren van standaardproducten en -diensten verloopt, na opstartperikelen, in het algemeen goed;
- De communicatie van de basisteams met het PDC verloopt moeizaam bij het aanvragen van maatwerkproductie. Rechtstreeks contact is bijna niet mogelijk. De lijn moet lopen via de teamchef en het hoofd bedrijfsvoering van de eenheid;
- Het PDC kan maar beperkt maatwerk leveren. Relatiemanagers van het PDC beoordelen of een aanvraag op basis van het tevoren vastgestelde beleid van het PDC, kan worden gehonoreerd. In beginsel wordt niet afgeweken van het uniforme aanbod;
- Teamchefs en hoofden bedrijfsvoering hebben geen inzicht in de voor de ondersteuning beschikbare budgetten, die in beheer zijn van het PDC. De vraagarticulatie in de eenheden verloopt mede daardoor nog niet goed.

3.2.2 Belangrijkste bevindingen van de commissie Evaluatie Politiewet 2012

In november 2017 is het rapport van de commissie Evaluatie Politiewet 2012 afgerond. De belangrijkste conclusies in relatie tot mogelijke factoren van onder- en/of overbelasting van politiemedewerkers, zijn:[27]

- Er moet aandacht zijn voor een meer decentrale invulling van het werk, met meer lokale regelruimte.
- Het nieuwe stelsel heeft niet geleid tot een vermindering van de bestuurlijke druk:
    - De indeling van eenheden, districten en de grootte van de basisteams moet nog eens goed tegen het licht worden gehouden.
    - De bedrijfsvoering van de politie is nog niet op orde.
- Het totale budget van de politie is gestegen met 6 procent. Het niet-operationele personeel is met 19 procent teruggebracht. De commissie kan niet zeggen of de bezuiniging van 230 miljoen euro gehaald is.

Eén van de onderliggende deelonderzoeken waarop de evaluatie Politiewet 2012 zich baseert is het deelonderzoek Bedrijfsvoering (Veldhuisen et al., 2017). In dit deelonderzoek zijn de voorlopige effecten van de centralisatie van de bedrijfsvoering in het PDC beoordeeld. In bijlage II.1 zijn de belangrijkste conclusies uit dit rapport weergegeven. Het onderzoek is mede gebaseerd op interviews met politiechefs, teamchefs en hoofden bedrijfsvoering: zij blijken het PDC eerder als kaderstellend, dan als ondersteunend te ervaren. Hiervoor identificeren zij zowel tijdelijke als structurele oorzaken. Als tijdelijke oorzaken zien zij:

- De bedrijfsvoering heeft extra aandacht nodig om te groeien voordat het meer ondersteunend kan worden;
- Voor veel vragen vanuit de operatie is (nog) geen beleid ontwikkeld, waardoor doorlooptijden lang zijn;
- Het PDC heeft veel gewerkt met tijdelijke werknemers, waardoor er knelpunten ontstonden in continuïteit en kennisniveau;
- Eenheden en basisteams moeten eraan wennen om de juiste vraag te formuleren.

Structurele oorzaken zijn volgens hen:

- Het PDC heeft na de bezuiniging op de niet-operationele sterkte te weinig capaciteit om goed te kunnen ondersteunen;
- De knip tussen beleid en uitvoering laat te weinig ruimte voor uitvoering bij het PDC en kan zorgen voor meer afstand tot de operatie – dit verschilt per kolom (meer op HRM dan op FM). Daardoor worden kaders voor het PDC soms strak;
- Veel van de vragen vanuit de operatie zijn standaard, maar uitzonderingen zijn lastiger te organiseren vanwege het uitgangspunt dat er beleid moet zijn;
- Er zijn in de sturing te weinig mogelijkheden voor de eenheid en basisteams, bijvoorbeeld op personeel en financieel gebied, maar ook voor bijvoorbeeld afwegingen in de inkoop;
- Er zijn bij teamchefs veel administratieve taken bijgekomen (bijv. YouForce, declaraties en Planon). De mogelijkheid om een deel van deze verantwoordelijkheden door te mandateren heeft de situatie verbeterd. Ook de hulp van accountmanagers van het PDC wordt als goede ondersteuning ervaren;
- Door de grotere afstand tussen bedrijfsvoering en operatie wordt de prioriteit van een vraag door de bedrijfsvoering soms anders ingeschat dan door de operatie. Medewerkers uit de operatie geven aan dat het PDC 'pijn niet voelt' en dat soms eigenaarschap ontbreekt.

Het onderzoek laat zien dat de geïnterviewden verwachten dat enkele knelpunten op den duur minder zullen worden. Daarnaast wordt echter ook een aantal meer structurele knelpunten ervaren zoals een mismatch tussen verantwoordelijkheid en sturingsmogelijkheden (mandaat van het PDC en politiechefs/teamchefs) en de ervaren afstand tussen operatie en bedrijfsvoering. Vaak wordt nog de vergelijking gemaakt met de

[27] Ministerie van Justitie en Veiligheid, directie Communicatie (2017). *Conclusie evaluatie Politiewet 2012: doorontwikkelen en verbeteren* (persbericht van 16 november 2017).

bedrijfsvoering in de regiokorpsen, die als meer ondersteunend werd ervaren vanwege persoonlijk contact. Het is niet duidelijk in hoeverre dit een kwestie van gewenning is, of dat het een structureel knelpunt is.

Waar de operatie ervaart dat de bedrijfsvoering niet ondersteunend is aan de operatie, ontstaan alternatieve werkwijzen. Op die manier lossen medewerkers hun directe problemen op, maar deze werkwijze sluit niet aan bij de bedoeling van de systemen zoals ze zijn neergezet. Daarmee vormt dit een risico voor de mate waarin de politie in control is.

De minister van Justitie en Veiligheid over de evaluatie Politiewet 2012 en hoe nu verder

De Minister van Justitie en Veiligheid heeft in de voortgangsbrief vorming nationale politie (december 2017[28]) gereageerd op het rapport van de Inspectie. De minister geeft aan dat de volgende fase van door ontwikkelen en verbeteren, geconcentreerde aandacht en inzet vragen. Hiervoor is enerzijds geld vrijgemaakt voor extra agenten voor de wijk[29] en is in de begroting van het ministerie van Justitie en Veiligheid (november 2016) 10 miljoen structureel vrijgemaakt om de kwaliteit van het gebiedsgebonden politiewerk te versterken. Daarnaast heeft de politie een ontwikkelagenda gebiedsgebonden politiezorg opgesteld. De ontwikkelagenda richt zich, op een manier die recht doet aan de lokale context van de basisteams, op een probleemgerichte en informatiegestuurde werkwijze. De rol van de teamchef (beter in positie komen en sturen op rolvervulling) is hier onderdeel van. In het halfjaarbericht van de politie heeft de minister een laatste stand van zaken over deze ontwikkelagenda geschetst[30] evenals alle concrete maatregelen die de genoemde ontwikkelingen in de GGP ondersteunen.

De politievakbonden over de evaluatie Politiewet 2012 en hoe nu verder

Van begin af aan hebben de vakbonden kritiek gehad op het inrichtings- en realisatieplan Nationale Politie. Belangrijke kritiekpunten waren destijds onder meer: [31]

- Het uitgangspunt van de inrichting is onjuist geweest. Er is uitgegaan van een operationele sterkte van 49.500 en het beschikbare budget (circa 5,2 miljard). Dat is middels verschillende beheersings-modellen en span of control vertaald naar een gemaakte structuur (het organogram). Of met die mensen en middelen het werk te doen is, is daarbij niet als leidend thema gekozen. Er zijn dus (top-down) afwegingen gemaakt die onvoldoende gebaseerd zijn op wat er zich afspeelt op de werkvloer. Beter zou zijn geweest om eerst een inventarisatie te maken van de inhoud, hoeveelheid en zwaarte van het werk om vervolgens aan de hand daarvan te bepalen welke kwaliteiten en kwantiteiten nodig zijn om de taken te verrichten (bottom-up).
- De capaciteit voor met name de robuuste basisteams is aantoonbaar veel te laag. Het is noodzakelijk de ratio te verhogen naar 1:10.
- Op het punt van cultuur en leiderschap is het beeld dat de politietop voortgaat op de weg van de oude, niet gewenste cultuur en leiderschap.[32]
- Het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie (LFNP) is niet gebruikt in de toedeling van functies. Met name de scheiding tussen uitvoering (het vak) en leiding is losgelaten, terwijl die duidelijke rolverdeling voorwaarde is voor een cultuurverandering, waarin leiding dienstbaar is aan de professional.

---

28 https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2017/12/21/bijlage-1-voortgangsbericht-vorming-nationale-politie

29 https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-29628-783.html

30 https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-848496

31 https://www.acp.nl/nieuws/fundament-inrichtingsplan-nationale-politie-onvoldoende/

32 In van Koetsveld, Hartmans & de Man (2016) wordt ingegaan op de vraag: '*Hoe is de politiecultuur in verschillenden delen van de politieorganisatie te kenschetsen? Op welke wijze kan de politiecultuur (conform het realisatieplan) worden ontwikkeld?*'

Naar aanleiding van de evaluatie Politiewet 2012 constateren de vakbonden dat hun kritiek uit 2012 nog steeds overeind staat. Nog altijd zijn zij van mening dat de korpsleiding met voorrang (onder meer) de volgende maatregelen moet nemen:[33]

- De capaciteit van de robuuste teams moet omhoog;
- De leveringsplicht van de teams aan allerlei zaken buiten de teams moet worden herzien.
- De minimumsterkte in de 24/7 diensten moet omhoog ten behoeve van de veiligheid en gezondheid van collega's;
- In de opsporing moet nadrukkelijk worden gekozen in plaats van overal 'ja' tegen te zeggen en vervolgens met overbelasting te maken krijgen;
- Bestuur en OM zullen nadrukkelijk moeten kiezen als het gaat om datgene wat de politie wel en niet kan uitvoeren en dit delen met de samenleving;
- De rooster- en werkdruk moeten omlaag om uiteindelijk het ziekteverzuim te kunnen laten dalen;
- De werkdruk van de (uitvoerende) ondersteuning moet tegen het licht worden gehouden en daar waar nodig dienen keuzes te worden gemaakt;
- De steeds maar toenemende werkzaamheden vanuit interne portefeuillehouders op de operatie zal moeten worden herzien. Er is eenvoudigweg onvoldoende capaciteit om deze werkzaamheden uit te voeren. Ook legt deze werkwijze een enorm beslag op beleidscapaciteit en extra bureaucratie.

3.3 BELEIDSMAATREGELEN OM OVER- EN ONDERBELASTING TEGEN TE GAAN

3.3.1 Ontwikkeling en verdeling formatie en bezetting

Per 31 augustus 2017 is de omvang van de operationele formatie 50.170 fte en de totale operationele bezetting 50.384 fte. Op het niveau van de 10 eenheden plus de landelijke eenheid is er dus sprake van overbezetting.[34] Uit de actuele verdeling van de operationele sterkte (formatie en bezetting) over de eenheden blijkt dat in vier eenheden sprake is van onderbezetting: in de eenheden Den Haag, Midden Nederland, Rotterdam en in de Landelijke Eenheid is de bezetting kleiner dan de omvang van de formatie (in fte). In de overige zeven eenheden is sprake van overbezetting: daar is de formatie kleiner dan de bezetting.

In het regeerakkoord is afgesproken dat het kabinet investeert in versterking van de politie. Als eerste onderdeel van de extra middelen uit het regeerakkoord wordt de formatie uitgebreid met 480 fte. Deze extra 480 fte zijn nog niet over de eenheden verdeeld. Ook voor de periode 2019 en verder wordt ingezet op onder andere een toename van de formatie.

In een eerste tranche van € 100 miljoen wordt geïnvesteerd in onder meer extra wijkagenten (€ 36 miljoen), uitbreiding van opleidingsplaatsen aan de politieacademie (€ 2 miljoen)[35], ICT, innovatie en uitrusting (€ 30 miljoen) en opleidingen en zorg voor personeel (€ 2 miljoen).[36]

Andere belangrijke maatregelen die in bijlage 2 op de Voortgangsbrief zijn genoemd, zijn:

- Er is €10 miljoen urgentiebudget beschikbaar gesteld aan de eenheden om capaciteitsproblemen tijdelijk op te kunnen lossen (bijvoorbeeld om meer overuren uit te kunnen betalen);
- Er wordt ingezet op mogelijkheden om de inzetbaarheid te vergroten. De factoren die inzetbaarheid beïnvloeden zijn onder meer ziekteverzuim, capaciteitsmanagement, verhoging van de weerbaarheid, leeftijdsopbouw, administratieve lasten en belemmerende sectorspecifieke arbeidsvoorwaarden.

---

33 https://www.acp.nl/nieuws/toekomst-nationale-politie-en-nu-doorpakken/

34 Ministerie van Justitie en Veiligheid, DG Politie, *Ontwikkeling en verdeling formatie en bezetting*, bijlage 2 bij de Voortgangsbrief politie, 20 december 2017.

35 Voor de extra agenten voor de wijk geldt dat zij als aspiranten eerst basispolitieonderwijs gaan volgen.

36 Medio juni 2018 is bekend gemaakt dat de politie structureel wordt uitgebreid met 1.100 agenten: 770 wijkagenten, 170 rechercheurs voor de bestrijding van zware criminaliteit en 170 specialisten voor cybercrime en internationale samenwerking.

Als voorwaarde voor de extra middelen voor uitbreiding van capaciteit wordt ingezet op een 'flexibiliserings-agenda' die onder andere de effectiviteit van de beschikbare capaciteit beoogt te vergroten. Hiertoe wordt een bandbreedte op de operationele sterkte geïntroduceerd.[37]

In de bijlage 2 op de Voortgangsbrief is tenslotte gewezen op een grote uitstroom van politiemedewerkers als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd in de komende jaren. Hierdoor neemt de vervangingsvraag toe en daarmee ook het aantal aspiranten. Ondanks een stijgende formatie zal dit druk zetten op de inzetbaarheid van de politie, omdat aspiranten nog niet volledig inzetbaar zijn. In bijlage 2 wordt gewezen op de kansen van deze ontwikkelingen: de organisatie kan zich verjongen, er kan een kwalitatief betere match worden gemaakt tussen het werkaanbod en competenties van personeel en er kan een impuls aan diversiteit worden gegeven.

3.3.2 Beleid op het gebied van HRM

In bijlage 5 op de Voortgangsbrief Politie is ingegaan op ontwikkelingen op het gebied van HRM. In de afgelopen jaren heeft het accent van het HRM-beleid vooral gelegen op de rechtspositionele- en arbeidsvoorwaardelijke kant. Randvoorwaarde voor de personele reorganisatie bij de vorming van de NP dat de introductie van het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie (LFNP) was afgerond. Het toewijzen van een functie daarbinnen aan alle politiemedewerkers creëerde een juridische uitgangssituatie voor de personele reorganisatie. Om de beoogde inrichting van de politieorganisatie te realiseren moesten 52.000 politiemedewerkers worden geplaatst dan wel herplaatst. Tegelijkertijd zijn veel regionale regelingen geharmoniseerd en waar nodig is overgangsbeleid afgesproken. Per januari 2015 zijn de nieuwe landelijke HR-systemen ingevoerd; deze vragen van medewerkers en leidinggevenden een grote mate van selfservice.

Uit bijlage 5 blijkt dat de beleidsmakers zich ervan bewust zijn dat het HRM-beleid van de afgelopen jaren, in de context van de totale transitie, onzekerheid en op onderdelen ook onvrede voor de politiemedewerkers met zich heeft meebracht.

Omdat inmiddels de personele reorganisatie is afgerond, ontstaat er ruimte om inhoud te gaan geven aan een agenda voor personeels-, organisatie- en arbeidsvoorwaardenontwikkeling. In het Arbeidsvoorwaarden-akkoord Politie 2015-2017 zijn op hoofdlijnen belangrijke thema's voor de toekomst geformuleerd, onder meer: wendbaarheid en flexibiliteit van de organisatie, diversiteit, kwaliteit en duurzame inzetbaarheid.

We gaan achtereenvolgens in op de gemaakte afspraken en plannen voor beleid voor:

- Duurzame inzetbaarheid;
- Terugdringing van het ziekteverzuim;
- Politieonderwijs;
- Cultuur en de rol van leidinggevenden hierin;
- Resultaat en Ontwikkelcyclus.

Duurzame inzetbaarheid

Omdat operationeel politiewerk in hoge mate risico's met zich mee brengt is het belangrijk om permanente en bijzondere aandacht te schenken aan veilig en gezond werken. In dit verband is onder meer de afspraak gemaakt dat het aantal uren Integrale Beroepsvaardigheidstraining (IBT) per wapendragende medewerker verhoogd wordt van tenminste 32 uur naar gemiddeld 42 uur per jaar, inclusief de Fysieke VaardigheidsToets. Deze uitbreiding van het aantal trainingsuren is op dit moment in uitvoering.

In bijlage 5 op de Voortgangsbrief Politie is verder opgenomen dat duurzame inzetbaarheid ook verband houdt met werken aan de employability van de politieambtenaren, zodat deze "*ook onder wijzigende omstandigheden geschikt en gemotiveerd blijven voor werk binnen maar eventueel ook buiten de politie*".

[37] Zie de brief van de minister van Justitie en Veiligheid, *Middelen regeerakkoord politie en flexibiliseringsagenda*, 15 juni, 2018

Wat opvalt is dat er geen duidelijk beleid is geformuleerd met het oog op de toename van de gemiddelde leeftijd van de politiemedewerkers. Generatiemanagement, ouderenbeleid zijn termen die wij in dit deel van de voortgangsbrief niet lezen.[38]

Terugdringing ziekteverzuim

In bijlage 5 van de Voortgangsbrief Politie ('Voortgangsbericht HRM') is ingegaan op het (hoge) en sinds 2015 gestegen ziekteverzuim bij de NP. Per 1 december 2017 bedroeg het verzuim zeven procent.[39] Dit verzuim bestaat voor het grootste deel uit langdurig verzuim: per 1 november was het langdurig verzuimpercentage binnen het korps (> 42 dagen) 5,4 procent. Het kortdurend verzuim (< 8 dagen) bedroeg per 1 november 2017 0,7 procent; het middellange verzuim 0,9 procent.

Het verzuim ligt niet binnen alle onderdelen van het korps op hetzelfde niveau: het gemiddelde verzuimpercentage in de basisteams ligt lager dan het gemiddelde verzuimpercentage van de eenheden. Ook zijn er verschillen te zien tussen eenheden. In een enkele eenheid is een daling van het verzuimpercentage ingezet.

In een rapport van de Nationale Politie (2018) zijn onder meer de volgende trends in het verzuim genoemd:

- Vrouwen verzuimen meer dan mannen (14,8 procent van het totaal aantal vrouwen versus 9,7 procent van het totaal aantal mannen);
- De verzuimduur neemt toe naarmate de leeftijd stijgt. Vanaf de leeftijdscategorie 40 jaar en ouder neemt het aandeel in het verzuim percentueel toe, zowel bij vrouwen als bij mannen;
- Langdurig verzuim met een psychische oorzaak duurt overwegend langer dan langdurig verzuim met een fysieke oorzaak. Het langst duurt langdurig verzuim met zowel fysieke als psychische oorzaken;
- Verzuimende medewerkers met een erkende beroepsziekte PTSS maken 0,6 procent uit van het totale verzuimpercentage van 7,1 procent (peildatum 1 april 2018).

In hetzelfde rapport is een aantal factoren beschreven die (mogelijk) van invloed zijn geweest op de stijging van het verzuimpercentage sinds 2015.

Kader 3.1 Enkele factoren die (mogelijk) van invloed zijn geweest op de stijging van het verzuimpercentage

- De politieorganisatie is (verder) aan het vergrijzen. In combinatie met langer doorwerken is dit van invloed op het verzuim;
- De personele reorganisatie heeft langdurige onzekerheid bij een deel van de medewerkers teweeggebracht, zowel onduidelijkheid over de eigen plaats als over wie na definitieve plaatsing de leidinggevende zou worden;
- De ervaren discontinuïteit in de contacten leidinggevende en medewerker, vooral ingegeven door de personele reorganisatie;
- Onvoldoende bekendheid met de implementatie en toepassing van het beleidskader inzetbaarheid en re-integratie en het gedragsmodel als belangrijk bestanddeel daarvan;
- Verzuim als gevolg van psychische oorzaken (zoals bv. PTSS) is in het algemeen meervoudige complexe problematiek. De trend in Nederland is dat de curatieve sector niet overgaat tot behandeling als er ook een schadeafwikkelingsproces loopt. Dit heeft namelijk een negatief effect op de behandeling;
- Het aantal geweldsincidenten bij de politie is toegenomen. Geweld tegen politie ambtenaren (GTPA) is één van de determinanten van PTSS;
- Om het politiewerk te kunnen uitvoeren, moet een medewerker nagenoeg 100 procent fit zijn, zowel mentaal als fysiek. Dit betekent dat verzuim al kan optreden bij slechts een geringe beperking.

Bron: Nationale Politie (2018). Plan van aanpak verzuim politie (versie 1.0), p. 7.

Determinanten die mogelijk relevant zijn voor verzuim bij de politie omdat zij bij de politie bovengemiddeld voorkomen in vergelijking met andere overheidsmedewerkers, zijn:

[38] Bij de politie bestaan wel regelingen voor ouderen, zoals de 55+-nachtontheffing en de RPU (vanaf 58 jaar).

[39] Ter vergelijking: het landelijke verzuimpercentage is ca. vier procent, bij de sector overheid is dat ca. vijf procent.

Kader 3.2 Determinanten die mogelijk relevant zijn voor verzuim bij de politie

Politiemedewerkers:

- Werken veel vaker in ploegendienst;
- Worden veel meer geconfronteerd met geweld;
- Hebben veel vaker weinig autonomie in het werk;
- Hebben vaker emotioneel zwaar werk;
- Hebben vaker weinig steun van de leidinggevende;
- Hebben ook vaker een conflict met hun leidinggevende of collega's;
- Hebben veel vaker te maken hebben met extern ongewenst gedrag (bijvoorbeeld van publiek).

Het 'gevaar van confrontatie met geweld' is een significante risicofactor voor verzuim. Politiemedewerkers geven zelf ook aan (bron: MeMo 2016) dat ze in hun werk regelmatig te maken hebben met agressie en geweld door burgers.

Bron: Nationale Politie (2018). Plan van aanpak verzuim politie (versie 1.0), p. 7.

Conform de motie van van Oosten c.s.[40] heeft de Korpschef in april 2018 een plan van aanpak opgesteld voor het terugdringen van het verzuim.[41] In de motie is gevraagd om in dat plan specifiek aandacht te schenken voor het daarvoor benodigde instrumentarium voor leidinggevenden bij de politie. In het plan van aanpak is rekening gehouden met specifieke factoren die het verzuimpercentage beïnvloeden zoals de aard van het werk en de personele samenstelling van het korps. In de brief van de politie is ingegaan op de stand van zaken van de aanpak van het verzuim, de ambities voor de komende periode en de aanpak langs zeven sporen.

Stand van zaken aanpak verzuim

In de afgelopen jaren heeft het korps de volgende acties ingezet om het ziekteverzuim te reduceren:

- De korpsleiding stuurt actief op de reductie van verzuim: vanaf 2016 staat de aanpak van verzuim standaard op de agenda van de managementgesprekken die de korpsleiding voert met de politiechefs.
- Door de keuze voor het Eigen-Regiemodel[42] in de vormgeving van het arbobeleid spelen leidinggevenden een cruciale rol bij de aanpak van verzuim (zie 3.3). In de opleiding voor nieuwe leidinggevenden wordt in een verzuimmodule expliciet aandacht besteed aan de rol van leidinggevenden als het gaat om hun rol bij het voorkomen van en begeleiden bij verzuim. Zittende leidinggevenden volgen een verzuimtraining.

40 Kamerstukken II 2017/18, 34775-VI-49

41 Ministerie van Justitie en Veiligheid, DG Politie, Programma HRM & Onderwijs, *Plan van aanpak ziekteverzuim*, 26 april 2018. Politie, *Plan van aanpak verzuim politie*, versie 1.0, 25 april 2018.

42 In Nationale Politie (2018). *Plan van aanpak verzuim politie (versie 1.0)* is een uitleg opgenomen over wat het medisch model is, het belasting/belastbaarheidsmodel en het gedragsmodel (ofwel het Eigen-Regiemodel).

Kader 3.3 Het Eigen-Regiemodel (of Gedragsmodel) en de kenmerken van dat model

Binnen de politie is er voor gekozen om de arbodienstverlening vorm te geven volgens het Eigen-Regiemodel (en niet volgens het medische - of het belasting/belastbaarheidsmodel). Kenmerken van het Eigen-Regiemodel zijn:

- De organisatie heeft de volledige regie over het verzuimproces;
- Leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de verzuimbegeleiding en de organisatie heeft zelf regie over de randvoorwaardelijke zaken die in het verzuimproces aan bod komen;
- De bedrijfsarts heeft de rol van adviseur van de leidinggevende en de medewerker, hij of zij is dus geen beslisser in het verzuimproces.

Voordeel van het Eigen-Regiemodel is dat de organisatie maximale invloed kan uitoefenen op het verzuim, doordat zij zelf alle onderdelen van het verzuimproces regelt en bewaakt. Daarnaast sluit de dienstverlening van de arbo-professionals maximaal aan op het eigen verzuimbeleid.

Voorwaarde is wel dat de leidinggevenden en P&O over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om de verzuimbegeleiding adequaat vorm te geven. Bovendien is werken in het Eigen-Regiemodel alleen mogelijk als de organisatie verzuim vanuit de gedragsmatige visie benadert.

De gemiddelde kosten van arbodienstverlening volgens het Eigen-Regiemodel komen door de gerichte inzet van professionals vaak lager uit dan dat momenteel bij veel andere dienstverleningsconcepten het geval is.

Bron: https://www.falkeverbaan.nl/eigen-regiemodel/

- De leidinggevenden worden ondersteund in hun rol vanuit de HRM-organisatie, in het bijzonder Veilig en Gezond Werken (VGW).
- Maatregelen om uitval te voorkomen:
  - Politiemedewerkers volgen weerbaarheidstrainingen;
  - Collegiale opvangteams die zorgen voor 'nuldelijns' personeelszorg voor collega's die heftige gebeurtenissen in het werk hebben meegemaakt;
  - Voor leidinggevenden is er een training Vroegsignalering, waarmee zij leren om tijdig signalen te herkennen van psychosociale problematiek;
  - Voor medewerkers zijn instrumenten beschikbaar waarmee zij inzicht kunnen krijgen in hun mentale fitheid (bijvoorbeeld de mental check up).

Ambitie

De ambitie van de politie is om het verzuimpercentage te laten dalen tot 5,9 procent per medio 2023 en om een verdere daling te bereiken in de periode daarna. Deze doelstelling is volgens de politie realistisch, omdat bij het neerzetten van deze doelstelling rekening wordt gehouden met de bijzondere aard van het politiewerk (zie kader 3.4). Voorwaarde voor het behalen van de doelstelling is dat alle actoren in het verzuimbeleid doen wat ze moeten doen (leidinggevenden, medewerkers, VGW-kolom). De politie erkent dat het inrichten van de organisatie hierop en het consequent sturen op en aandacht besteden aan verzuim een cultuuromslag vergt en daarmee tijd.

Aanpak: zeven sporen

In het plan van aanpak, dat gesteund wordt door de centrale ondernemingsraad, wordt beschreven hoe het korps de tien procent reductie van het verzuim de komende vijf jaar wil gaan realiseren. De rode draad in de aanpak vormt de arbeidsrelatie tussen de leidinggevende en de medewerkers. Vanuit het oogpunt van verzuim, de preventie ervan en ook vanuit goed werkgeverschap wordt in den brede ingezet op het vergroten van inzetbaarheid en werkplezier van alle medewerkers. Hierbij worden ook aspecten als werksfeer, arbeidsomstandigheden, professionele ontwikkeling en het bieden van professionele ruimte betrokken.

De uitvoering van het plan dient plaats te vinden in de eenheden en de teams. Dit maakt dat het plan in essentie een kaderplan is, met een aantal centrale maatregelen als het gaat om de richting en ondersteuning, maar vooral ruimte voor elk van de eenheden en de teams om te komen tot maatwerk. Het korps richt een programma in voor het aanjagen, ondersteunen en monitoren van de aanpak van de verzuimreductie.

Het korps geeft de acties en maatregelen vorm langs de volgende zeven sporen:

Kader 3.4 Aanpak om ziekteverzuim te reduceren, zeven sporen

1. *Sturing korpsleiding en managementteam*: iedere eenheid levert in september 2018 een plan van aanpak op. De eenheden of teams met een significant hoger verzuim krijgen in het bijzonder aandacht en worden met prioriteit voorzien van de benodigde ondersteuning (hotspotaanpak).
2. *Doorontwikkeling politieorganisatie*: de verzuimaanpak en aspecten die verzuim beïnvloeden worden integraal onderdeel van de besluitvorming binnen het korps over beleid en strategie. Het korps besteedt actief aandacht aan de doorontwikkeling van leiderschap en gedrag.
3. *Vakontwikkeling*: in de werkprocessen binnen de operatiën worden factoren en stressoren die PTSS kunnen veroorzaken of tot verzuim kunnen leiden actief in beeld gebracht en waar mogelijk aangepakt.
4. *Bijzondere zorg*: de begeleiding van politiemedewerkers die te maken hebben gehad met traumatische (gewelds) incidenten wordt verbeterd. Hiervoor wordt het aantal casemanagers PTSS en GTPA (geweld tegen politieambtenaren) uitgebreid.
5. *Versterking samenspel*: via training en bewustwordingscampagnes worden leidinggevenden beter toegerust op hun taak in het voorkomen van verzuim en de begeleiding bij verzuim. Bezien wordt in hoeverre de span of support van leidinggevenden voldoende ruimte biedt voor het bieden van steun en aandacht aan de medewerkers. Ook medewerkers zullen via een communicatiecampagne meer bewust worden gemaakt van hun eigen rol als het gaat om hun inzetbaarheid en van de aanwezige instrumenten die zij daarbij kunnen gebruiken. Het proces van re-integratie en herplaatsing wordt geoptimaliseerd. Er worden re-integratiecoaches ingezet voor de begeleiding en re-integratie van langdurig zieken.
6. *Curatieve aanpak*: het aantal bedrijfsartsen wordt uitgebreid. Hiermee wordt de continuïteit en intensiteit van de zorg in het korps verbeterd. Ook wordt het zo mogelijk om preventief medische onderzoeken en verplichte medische keuringen uit te voeren.
7. *Fastlane*: er wordt een versnelde afhandeling van vragen van leidinggevenden over verzuim ingericht. Interventies die medewerkers helpen om inzetbaar te blijven (aangepaste werkplek, thuiswerkplek etc.) komen sneller en makkelijker beschikbaar.

Bron: Nationale Politie (2018). Plan van aanpak verzuim politie (versie 1.0), p. 7.

PDC: de dienst VGW en VGW-teams

De dienst VGW is een jonge dienst: de dienst bestaat pas sinds 2015. In de periode daarvoor had elk regiokorps (26) een eigen arbodienst. De dienst VGW kan gezien worden als de interne arbodienst van de NP. In kader 3.5 is de missie van het Team VGW beschreven.

Kader 3.5 Missie VGW

"Het team draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid en weerbaarheid van medewerkers. Vanuit de afdeling wordt stevig ingezet op risicomanagement en preventie, onder andere door het sturen op de kwaliteit van het preventiewerk en de bedrijfsopvang, het zorgen voor adequate preventieve instrumenten en beleid waarmee uitval en verminderde inzetbaarheid worden voorkomen. Hiernaast is vanuit het team specialisme beschikbaar voor medewerkers die in de uitvoering van hun werk hinder ondervinden van opkomende problemen. Dit staat los van de vraag of mensen ziekteverlof hebben. Juist door vroegtijdig in te grijpen kan, met name bij psychosociale problematiek, uitval worden voorkomen of verminderd. Dit komt het welzijn van de medewerkers ten goede en betekent grotere continuïteit in de uitvoering van de (politie)taak."

Bron: Inrichtingsplan NP (2012), p. 248.

Het landelijke VGW-team is een team met experts dat als een paraplu over de VGW-teams in de eenheden hangt. Het landelijke team levert een bijdrage aan de beleidsontwikkeling door de directie HRM en zet het beleid in de eenheden uit. Binnen elke regionale eenheid is er een eigen VGW-team. Het landelijk team stuurt op inhoud. De medewerkers van het landelijke team zijn hierin de experts voor de regionale teams. Omdat het team VGW grotendeels gedeconcentreerd werkt, is de aansturing van het team verdeeld in vier geografische clusters die elk onder leiding staan van een teamchef VGW. Deze teamchefs VGW zijn als leidinggevenden verantwoordelijk voor de VGW-teams als het gaat om personeelsinzet en -zorg.

Leidinggevende en medewerker voeren samen regie op inzetbaarheid (Eigen-Regiemodel). Vanuit het VGW-team wordt hen daarbij ondersteuning geboden. Alles wat er aan functies op het gebied van Gezondheid en Veiligheid op landelijk niveau in het landelijke VGW-team is, is ook beschikbaar voor de basisteams in de eenheden. Daarbij is de arbeidsdeskundige de belangrijkste adviseur van de leidinggevende. In aanvulling

hierop zijn alle wettelijk verplichte kerndeskundigheden (bedrijfsarts, hogere veiligheidskundige, arbeidshygiënist, A&O-deskundige) intern georganiseerd. Overige ondersteuning in (de preventie van) verzuim wordt grotendeels extern ingehuurd. Op specifieke vlakken (zoals psychosociale ondersteuning na ingrijpende gebeurtenissen) bewerkstelligt VGW een 24/7 ondersteuning aan de medewerker door middel van collegiale ondersteuning/ bedrijfsopvang en het digitaal Gezondheidsplein.[43]

Politieonderwijs

Met het oog op flexibele inzet van mensen en het vergroten van de inzet van het personeel wordt gezocht naar mogelijkheden om het onderwijs anders en flexibeler vorm te geven. Eén van die mogelijkheden is de ontwikkeling van verkorte opleidingstrajecten die de Politieacademie aanbiedt aan mensen met een relevante (voor)opleiding. Op deze manier kunnen aspiranten via een versneld traject opgeleid worden. Ook wordt verkend welke reguliere opleidingen aansluiten op het politieonderwijs en op de in- en doorstroombehoefte. Het doel is om de opleidingsduur bij de Politieacademie te verkorten.

Andere ontwikkelingen op het gebied van politieonderwijs zijn:

- De Inspectie constateert dat de denkbeelden over het 'nieuwe leiderschap' van de politie nog onvoldoende effect sorteren in de praktijk. Het bestaande leiderschapsonderwijs (Leergang Operationele Sturing en Master Tactisch Leidinggeven) is op dit moment nog door een beperkt aantal medewerkers afgerond, maar daar wordt de komende jaren verder vervolg aan gegeven.
- Actuele kennis en kunde van medewerkers op hun vakgebied is cruciaal voor de kwaliteit van het werk van de politie. Het borgen van het politievakmanschap gebeurt onder meer door middel van het Kwaliteitssysteem Vakbekwaamheid, een integraal kwaliteitssysteem dat hierbij moet gaan ondersteunen. Het kwaliteitssysteem bestaat uit een kwaliteitsnorm, ontwikkelinterventies, het vaststellen van de vakbekwaamheid, de registratie, consequenties, sturingsmechanisme en vastlegging in regelgeving. Vakbonden en ondernemingsraad worden in dit proces betrokken.
- Als onderdeel van Parate Kennis is afgesproken dat in ieder geval 90 procent van de medewerkers van de basisteams elk jaar deelneemt aan een Profcheck[44]. In de periode 1 januari tot en met 1 mei 2017 was het deelnamepercentage twaalf procent.[45] Medio december was dit percentage opgelopen tot 91 procent. Hiermee is de doelstelling behaald.

Cultuur en de rol van leidinggevenden hierin

In bijlage 5 op de Voorgangsbrief Politie staat dat *"de politie streeft naar een gezond werkklimaat en werkt aan goede arbeidsomstandigheden voor alle medewerkers"*. Politiemedewerkers moeten op een veilige manier hun werk kunnen doen. Uit de MeMo's blijkt dat politiemedewerkers trots zijn op het vak en tegelijkertijd kritisch op onderdelen van de organisatie en de cultuur.[46] Een verandering in cultuur vergt veel tijd, is een kwestie van het goede voorbeeld geven aan de top maar zal uiteindelijk ook bottom-up moeten groeien. De dialoog tussen medewerker(s) en leidinggevenden is hierbij belangrijk. De verwachting is dat een instrument als de MeMo hier op een goede manier aan bijdraagt.

In een onderzoek naar de cultuur bij de politie (Van Koetsveld et al., 2016) is de cultuur van de politie beschouwd en zijn aangrijpingspunten voor de politieorganisatie opgenomen om de gewenste cultuurverandering verder in gang te zetten.[47] De ontwikkelsuggesties zijn te omschrijven als "*kleine stapjes waar nuttig en mogelijk, omdat een verandering van cultuur met kleine stapjes gaat en tijd vergt".* De

[43] Zie Inrichtingsplan NP (2012), p. 248. Deze informatie is inmiddels voor een deel verouderd. In verschillende documenten en/of besluiten van overleggen zijn wijzigingen in de inrichting van VGW voortgekomen. Zo is er bijvoorbeeld een afspraak gemaakt over uitbreiding van de formatie van bedrijfsartsen en is er een besluit genomen over casemanagers PTSS.

[44] 'Profchecks' is een game voor politiemedewerkers om makkelijk en snel hun juridische kennis up-to-date te houden, zodat zij goed voorbereid de straat op gaan. De Profchecks worden op diverse thema's en voor verschillende functies ontwikkeld met professionals uit het veld. Zie: https://www.politieacademie.nl/profcheck.

[45] Kamerstukken II 2016/17, 29628, 717.

[46] Kamerstukken II 2016/17, 29628,668 en Kamerstukken II 2016/17, 29628, 711.

[47] Kamerstukken II 2015/16, 29628, 643.

ontwikkelsuggesties zien onder meer op het creëren van een veilig klimaat, voeren van de dialoog en geven van professionele ruimte.

Leidinggevenden vervullen een centrale rol in het realiseren van cultuur- en gedragsveranderingen. Zij vervullen een belangrijke functie in het bewerkstelligen van een veilig en inclusief werkklimaat, waarin medewerkers elkaar aanspreken en integriteitsrisico's kunnen worden benoemd. Leidinggevenden moeten hierin het goede voorbeeld geven. Om dit te stimuleren voert de politie sinds enkele maanden met alle 800 leidinggevenden in de organisatie tweedaagse gesprekken over omgangsvormen en integriteit. De visie is dat leidinggevenden de dialoog over professioneel en integer gedrag moeten initiëren en faciliteren.

In dit verband wordt een ondersteunende rol toegeschreven aan de Medewerkersmonitor, die met een bepaalde frequentie uitgevoerd gaat worden onder politiemedewerkers. De resultaten uit deze monitor moet de politie gaan benutten, om te zien wat er leeft onder medewerkers en hoe zij over tal van cultuuraspecten denken. In de teams zou vervolgens met de resultaten aan de slag moeten worden gegaan, waardoor cultuur en hieraan gerelateerde veranderingen een blijvend punt van aandacht zijn in de dialoog in een team en tussen leidinggevende en medewerker.

Resultaat- en Ontwikkelcyclus

In het ontwerpplan NP staat dat de politie wil komen tot een andere cultuur door een aantal dominante cultuurinterventies te doen:

- Vergroting van de professionele ruimte van politiemedewerkers.
- Van verantwoordingscultuur naar georganiseerd vertrouwen.
- Van beheersmatig management naar operationeel leiderschap.
- Bedrijfsvoering en Operatiën aan elkaar verbonden.

Op 3 november 2016 is het beleidskader Resultaat- en Ontwikkelcyclus vastgesteld.[48] Dit beleidskader beoogt een bijdrage te leveren aan een andere cultuur. In dit beleidskader zijn vier typen gesprekken met politiemedewerkers gedefinieerd (in aansluiting op de handleiding LFNP):

- Resultaatgesprek;
- Voortgangsgesprek;
- Functioneringsgesprek;
- Ontwikkelgesprek over het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).

De Resultaat- en Ontwikkelcyclus beoogt dat "*alle medewerkers zich gezien, aangesproken en gestimuleerd voelen als vakMENS en van daaruit hun bijdrage leveren aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen".*

3.3.3 Beleid op het gebied van terugdringing van administratieve lasten

Vanaf 2011 werken het ministerie van J&V, de politie en het Openbaar Ministerie samen bij de ontwikkeling van diverse initiatieven om overbodige administratieve lasten voor de politie weg te nemen, slimmer politiewerk te bevorderen en het vakmanschap te versterken. De Programma's Minder Regels (PMR) van J&V en administratieve lastenvermindering (ALV) van politie hebben in de eerste fase ingezet op het opruimen van overbodige lasten, door het in werking brengen van eenvoudigere, slimmere en snellere werkwijzen en/of het afschaffen van overbodige regels en protocollen. Voorbeelden zijn de invoering van de Gemeenschappelijke BOB Kamers[49], de overdracht van vermissing van ID-documenten, vereenvoudiging van de zestien meest gebruikte BVH-formulieren en de afschaffing van de geneeskundige verklaring bij licht lichamelijk letsel.

---

48 Staatscourant 2017, nr. 640, 6 januari 2017, *Besluit tot invoering van het beleidskader Resultaat- en Ontwikkelcyclus.*

49 In lijn met de nationale politie en het Programma Administratieve Lastenverlichting Politie is er op 1 juli 2013 bij elke regionale eenheid één Gemeenschappelijke BOB (Bijzondere Opsporingsbevoegdheden) Kamer met één generiek werkproces. Medewerkers van politie en het Openbaar Ministerie (OM) werken hier intensief samen om het aanvragen, administratief verwerken en toepassen van bijzondere opsporingsbevoegdheden sterk te vereenvoudigen en kwalitatief te verbeteren.

De eindrapportage 'Administratieve lastenvermindering politie' (DG Politie, 2016) bevat het eindresultaat van het in 2011 gestarte Actieprogramma 'Minder regels, meer op straat'.

Het actieprogramma heeft ingezet op drie sporen[50]:

1. Opruimen van overbodige en ergerlijke bureaucratie;
2. Slimmer politiewerk;
3. Meer vakmanschap.

In dit actieprogramma zijn in pilots politieteams bereid gevonden om het werk anders te organiseren: minder focus op systemen, meer gericht op de bedoeling: het vergroten van de veiligheid buiten, samen met de betrokkenen zoals burgers, bestuurders en ketenpartners. Daarbij is aansluiting gezocht bij maatschappelijke ontwikkelingen (digitalisering, intelligence, netwerksamenleving, technologisering en globalisering) en trends (bv. het gebruik van social media) die relevant zijn voor de taakuitvoering van politie. Deze ontwikkeling wordt in de politieorganisatie 'vernieuwend werken' genoemd.

Ondanks het resultaat (realisatie van een netto administratieve lastenvermindering voor de politie van circa 5.500 fte, die ten goede is gekomen aan de primaire politietaken) bleek dat in de beleving van politiemensen de administratieve lastendruk bleef voortbestaan. Ook enquêtes van onder meer de politievakorganisaties wezen daar op.

Kader 3.6 Onderzoek administratieve lastenvermindering

In opdracht van de politie heeft een aantal wetenschappers en onderzoekers onderzoek gedaan naar de oorzaken van het ontstaan en voortbestaan van administratieve lastendruk en de beleving daarvan. De publicatie 'Administratieve (bal)last en de politie: op zoek naar het goede spoor'[51], laat zien dat achter het fenomeen van lastendruk en -lastenverlichting meer schuilgaat dan enkel het vraagstuk hoe een organisatie als de politie zo sober en efficiënt mogelijk administratieve processen en procedures in kan richten. De publicatie gaat uitvoerig in op het verschil tussen feitelijke en beleefde administratieve lastendruk en de complexe en gelaagde werkelijkheid die het contrast tussen beide veroorzaakt. De spanning tussen standaardiseren en protocolleren enerzijds en professionele autonomie en sturen op vertrouwen anderzijds is een van de grote en complexe uitdagingen bij de vorming en het in werking brengen van de NP.

Bron: DG Politie (2016). Digitale Eindrapportage Administratieve Lastenvermindering Politie.

Kader 3.7 Twee pilots om administratieve lasten te verminderen

Eén van de initiatieven waarbij is ingezet op het vergroten van professionele ruimte en sturen vanuit vertrouwen, is de pilot Vernieuwend Werken in Basisteam Meijerij (locaties Sint-Michielsgestel, Boxtel, Schijndel, Veghel en Sint-Oedenrode). De nieuwe manier van organiseren leidt tot het wegnemen van de beleefde administratieve lastendruk door feitelijke lastenreductie en vooral tot verbetering van de beleefde autonomie van de politieprofessionals. De resultaten zijn merkbaar en meetbaar. Het team Meierij laat zien dat het leidt tot tevreden burgers, tevreden dienders, tevreden bestuurders, tevreden ketenpartners en tevreden leiding. Steeds meer teams willen met deze aanpak aan de slag.

Recent is een pilot gestart in basisteam Rivierenland-Oost (locatie Zevenaar) en lopen er gesprekken met twee rechercheteams om ook op korte termijn te starten. Een soortgelijk initiatief van een andere manier van werken is het 'context gedreven werken' waarbij de omgeving leidend is voor de manier waarop mensen het werk organiseren. De initiatieven geven politiemensen ruimte om hun werk zelf in te richten vanuit de bedoeling van het politiewerk. De aanpak verschilt per team.

Bron: DG Politie (2016). Digitale Eindrapportage Administratieve Lastenvermindering Politie.

50 Ministerie van Veiligheid en Justitie, directie Voorlichting (2011). *Minder regels, meer op straat.*

51 Vlek (2014).

3.4 CONTEXT

Alle onderliggende onderzoeken, inspecties etc. die aan de Evaluatie Politiewet 2012 ten grondslag liggen, wijzen in de richting van de volgende factoren die onder- en overbelasting zouden kunnen verklaren en die grotendeels vooral op het niveau van de organisatie kunnen worden beïnvloed:

- De na-ijlende effecten van de reorganisatie en de invoering van het LFNP;
- Formatie versus bezetting en personeelsbehoefte;
- Roosterdruk;
- Een grote afstand tussen ondersteuning en de uitvoering;
- De cultuur bij de NP;
- Vergrijzing van het personeelsbestand;
- Mobiliteit;
- Administratieve belasting - ICT;
- Type regio: landelijk versus grootstedelijk.

In onderstaande sub paragrafen wordt ingegaan op wat er in de interviews op centraal/landelijk niveau en met de hoofden bedrijfsvoering, OR-leden en bedrijfsartsen hierover is gezegd.

3.4.1 Na-ijlende effecten van de vorming van de NP en de invoering van het LFNP

Parallel aan de invoering van de Politiewet 2012 is het LFNP ingevoerd (zie paragraaf 3.2). In eenzelfde periode dat een grootschalige personele reorganisatie moest worden doorgevoerd (bezuinigingen, centralisatie van de bedrijfsvoering, een andere organisatiestructuur met basisteams) is ook een nieuw functiegebouw ingevoerd, waarbij in totaal 7.200 functies zijn teruggebracht naar 92 functies. In de praktijk zien de meeste politiemedewerkers dit als één grote kluwen van veranderingen, die allemaal gerelateerd zijn aan de invoering en implementatie van de Politiewet 2012. Ontevredenheid over de matching van de oude en de nieuwe functie wordt toegeschreven aan de reorganisatie, terwijl het eigenlijk komt door de invoering van het LFNP. Zonder de invoering van de Politiewet 2012 was deze pijn er dus ook geweest.

Volgens de gesprekpartners zijn na-ijlende effecten van de vorming van de NP:

- Bij de reorganisatie zijn de basisteams sterk vergroot qua aantal medewerkers. Door de nu veel grotere teams werkt men samen met collega's die men niet of nauwelijks kent. Dat werpt een drempel op om emoties, gedachten, ervaringen met elkaar te delen, of om signalen (dat iemand uit balans gaat raken) bij elkaar op te vangen.
- In sommige eenheden zijn oorspronkelijke teams uit elkaar getrokken bij de reorganisatie. Daar is het 'wij-gevoel' en het onderlinge vertrouwen voor een deel verdwenen. Er zijn ook eenheden waar bewust is gekozen om de oude teams zoveel mogelijk in stand te houden. Hier is veel meer sprake van een groeiproces naar de nieuwe manier van werken en niet van een plotselinge verandering zoals in die andere eenheden.

"De warmte en zorg in teams is helemaal verdwenen, terwijl de medewerkers juist zoeken naar deze geborgenheid. Juist voor politiewerk is warmte vanuit de organisatie erg belangrijk"

- OR-lid van een eenheid

- In een deel van de basisteams is er sprake van overbezetting, in een ander deel is er onderbezetting. Bij de reorganisatie is de afspraak geweest dat er geen gedwongen ontslagen zouden vallen. Medewerkers zijn in een functie geplaatst zonder rekening te houden met de vraag of die formatieplek al ingevuld was.
- Leidinggevenden hebben een te grote *span of control*, als gevolg van het wegvallen van een laag leidinggevenden en de vergroting van de teams.

- Door de grote *span of control* van de leidinggevende is de afstand tussen leidinggevende en de medewerker groter geworden, waardoor de aandacht per medewerker geringer (of afwezig) is geworden.
- Als gevolg van het vorige punt ervaren politiemensen geen loyaliteit meer van bovenaf en daardoor vermindert ook de loyaliteit in de onderste lagen van de organisatie. Het effect hiervan is groot, omdat deze loyaliteit juist '*de kurk is die de organisatie bij elkaar houdt'*.
- Leidinggevenden ervaren dat alles dichtgeregeld is.
- Teamchefs C hebben een regierol gekregen bij personeelszorg, maar als een teamchef C iets voor elkaar wil krijgen loopt hij vast in allerlei regeltjes.
- De rol van teamchef C in de organisatie schuurt tussen twee doctrines: het zijn van 'blauwe' vakbaas die de politieoperatie aanstuurt en het zijn van 'manager' die vooral aandacht heeft voor beheer en zorg voor het personeel. De meeste teamchefs C zijn ingestapt op de functie met het idee dat ze blauwe vakbaas zouden worden. Zij fungeren nu echter meer als managers op afstand.
- In de jaren voor de reorganisatie was de laag middelhoog geplaatste leidinggevenden behoorlijk goed gevuld. Na de reorganisatie zijn er veel functies op dit niveau verdwenen. Het gevolg is dat een aantal mensen onderbelast raakt of is geraakt: er zijn veel medewerkers die niet kunnen doorstromen naar een volgend niveau, ondanks dat ze daartoe wel de capaciteiten hebben. (Het middenniveau is vrijwel weg, het niveau daarboven is te ver weg en zit bovendien 'vast' met mensen die daar nog jaren zullen blijven zitten). De situatie dat ze niet kunnen doorstromen zorgt voor spanning: zij kunnen meer dan ze mogen/kunnen laten zien.
- Functievolgers in de basisteams zijn medewerkers die met de reorganisatie in principe dezelfde functie hebben gehouden. Maar ondanks dat zij dezelfde functie hebben gehouden, is met de komst van de NP wel de inhoud van hun werk veranderd. Een probleem is dat veel functievolgers zich niet voorbereid hebben op de veranderingen in hun taken en in de wijze waarop zij hun taken vanaf dan moesten gaan uitvoeren, in tegenstelling tot mensen die een nieuwe functie kregen. Een belangrijke verandering voor de inhoud van het werk van basisteams is bijvoorbeeld de organisatie van de noodhulp. In de NP is overgegaan op Gebiedsgebonden Problematische Aanpak (GPA). Dat is een hele andere manier van werken: voorheen wachtte iemand bij de noodhulp op een melding waarna de politie in actie kwam, terwijl GPA veel meer verlangt dat iemand rondrijdt in de wijk en alert is op wat er gebeurt.
- De grote veranderingen bij de ondersteunende diensten en de grote afstand tot het PDC. Een punt is vooral dat HRM op een te grote afstand is geplaatst van de rest van het personeel. Vóór de reorganisatie was personeelszorg vormgegeven binnen het district of team, nu zit HRM op afstand en moet via het click-call-face systeem worden benaderd. Deze aanpak wordt als 'onpersoonlijk' ervaren. Bovendien is het politiemedewerkers vaak niet duidelijk bij wie ze waar moeten zijn met hun vragen.

Na-ijlende effecten die meer verband houden met de invoering van het LFNP zijn:

- Bij de reorganisatie zijn politiemedewerkers, van hoog tot laag, binnen de gehele organisatie, herplaatst op basis van hun salarisschaal en niet op basis van hun 'kunnen', hun ervaring, hun competenties, op basis van wat ze tot nu toe hebben laten zien. Dit heeft bij een deel van de medewerkers geleid tot disbalans, zowel tot over- als onderbelasting.

"Dat bij de reorganisatie HSM'ers op schaal zijn gematcht in een van de niveaus (B, C, D) en niet op vaardigheden/competenties/ervaring, geeft spanning: bij het ene korps zat iemand in schaal 4, bij de andere iemand met dezelfde functie in schaal 6, waardoor die uit schaal 6 na de reorganisatie een hogere functie kreeg terwijl diegene uit schaal 4 misschien wel geschikter en competenter is"

- Dat personeel is geplaatst op basis van salarisschaal en niet op basis van competentie en kwaliteit, heeft veel zeer veroorzaakt. Een deel van deze mensen zouden wel op nieuwe vacatures kunnen solliciteren en alsnog kunnen doorstromen, maar dit is niet voor iedereen mogelijk.

- Tijdens de reorganisatie heeft alles op 'freeze' gestaan. Het was niet meer mogelijk om door te groeien in een functie of naar een hogere functie, tot de reorganisatie klaar was. Dit zorgt voor spanning en heeft bij een aantal medewerkers geleid tot onderbelasting.

Uit het veldwerk (de interviews op centraal niveau) komt ook een aantal voordelen van de reorganisatie:

- Opschaling is gemakkelijker geworden en gaat sneller, omdat elke eenheid nu dezelfde werkwijze heeft;
- Schaalvergroting zorgt voor efficiëntie en lagere kosten;
- Harmonisatie op allerlei gebieden (niet meer 26 verschillende regelingen bij de verschillende korpsen);
- Huisvesting is beter geregeld en HR is beter georganiseerd;
- Voorheen was er veel versnipperde expertise, nu kan men de krachten bundelen, met minder mensen betere kwaliteit leveren;
- Voor sommigen heeft de reorganisatie meer mogelijkheden en uitdagingen geboden en dat vergroot werkplezier;
- Pakkans van de georganiseerde misdaad wordt groter.

3.4.2 Formatie versus bezetting en personeelsbehoefte

Op het niveau van het totaal van de tien regionale eenheden plus de landelijke eenheid (LE) is sprake van overbezetting (zie paragraaf 3.3.1). In de meeste eenheden is er vooralsnog overbezetting (boventalligheid) als gevolg van de hervorming en reorganisatie tot één NP, zonder gedwongen ontslagen. In de eenheden Den Haag, Rotterdam en in de LE is sprake van onderbezetting.

De eenheden hebben vanaf juni 2016 vijf jaar de tijd om de boventalligheid (overbezetting) weg te werken, door natuurlijk verloop en (interne en externe) mobiliteit. Dit is geen eenvoudige opgave. De overbezetting is vooral binnen de GGP. Doorgroeien vanuit de GGP naar andere (interne) functies is erg moeilijk, omdat beschikbare functies vaak zeer specialistische functies zijn.

De belangrijkste oplossing om de boventalligheid weg te werken is om de uitstroommogelijkheden te verbeteren. In een gesprek met een HBV is opgemerkt dat er vanuit het centrale beleid weinig instrumenten beschikbaar zijn gesteld om uitstroom te bevorderen (zie ook paragraaf 3.4.7).

Ook binnen regionale eenheden is binnen de basisteams de bezetting ten opzichte van de formatie niet overal gelijk: in het ene basisteam kan sprake zijn van overbezetting, terwijl een ander basisteam te kampen heeft met onderbezetting. Overbezetting in een team is enerzijds ‘positief’, omdat de werkdruk meer verdeeld kan worden, er zijn meer handen beschikbaar (in ieder geval zolang er nog sprake is van overbezetting). Anderzijds is overbezetting in een team nadelig, omdat de teamleden ervaren dat het aantal collega’s steeds verder daalt (gaandeweg het wegwerken van de overbezetting), terwijl de omvang van de werkzaamheden op z’n minst gelijk blijft.

In de praktijk maakt de eenheidsleiding geen gebruik van de formele mogelijkheid om te schuiven met de formatie tussen basisteams, om bijvoorbeeld de formatie in het ene basisteam uit te breiden en in een ander basisteam in te perken, terwijl ze deze mogelijkheid wel graag zouden willen benutten.[52] Men is kennelijk óf niet van op de hoogte van de mogelijkheid óf de procedure is te ingewikkeld óf de medewerkers willen niet bewegen. Hetzelfde geldt voor de mogelijkheid om als eenheidsleiding tijdelijk te schuiven met medewerkers van de ene naar het andere basisteam, wanneer een bepaald basisteam te maken krijgt met (tijdelijke) enorme drukte, door bijvoorbeeld (grote) evenementen, nieuwjaarsnacht, etc.[53] Een dergelijke, flexibeler inzet van medewerkers zou ertoe kunnen leiden dat met de bestaande bezetting meer resultaat kan worden gehaald.

[52] Formeel bestaat de mogelijkheid dat een eenheid kan schuiven met de formatie tussen basisteams. Dat kan een eenheid aanvragen via de procedure ‘formatiewijzigingen’.

[53] Dit wordt mogelijk gemaakt door een bepaling in het Barp (art. 64a).

Op dit moment kunnen eenheden flexteams inzetten op die plekken waar een grote drukte wordt verwacht.

Het is evenmin mogelijk om binnen een regionale eenheid een openstaande vacature binnen een onderbezet team in te vullen door een medewerker uit een team uit dezelfde eenheid, waar overbezetting is. Alle regelingen zijn landelijk en de vacature staat dan open voor politiemedewerkers uit het hele land.[54] *'Er mag geen 'hekje' rond de eenheid geplaatst worden.'*

Overbezetting

In de basisteams met overbezetting (boventalligheid) zijn meer medewerkers beschikbaar dan volgens de formatie aanwezig zouden moeten zijn. Volgens de gesprekpartners klinkt dit weliswaar 'positief', maar dat is slechts schijn en is vooral een 'papieren werkelijkheid'. In deze basisteams met overbezetting werd vóór de reorganisatie het werk met hetzelfde aantal politiemensen gedaan en toen waren ze allemaal nodig. Na de reorganisatie is het officiële aantal medewerkers in de formatie van deze basisteams naar beneden bijgesteld, waardoor op papier boventalligheid is ontstaan. GGP'ers uit deze basisteams met overbezetting ervaren ook niet dat ze minder werk hebben dan voorheen: de hoeveelheid werk is hetzelfde gebleven, of zelfs meer geworden en vooral in stedelijke gebieden is er altijd meer dan genoeg werk. Het terugdringen van de overbezetting zal de medewerkers een extra klap geven omdat dan minimaal dezelfde hoeveelheid werk met minder mensen moet worden gedaan dan voor de reorganisatie.

Een andere opmerking uit de gesprekken is dat een deel van het boventallige personeel is ingezet op landelijke projecten en dus geen werk doet voor een eenheid. Ook vanuit dat perspectief is 'overbezetting' een 'papieren werkelijkheid'.

Personeelsbehoefte versus feitelijke bezetting

Naar de mening van de gesprekpartners is de vastgestelde formatie te klein voor het werk dat er gedaan moet worden. Er zijn structureel te weinig politiemensen om al het werk te doen. Dit leidt dag in dag uit tot hoge werkdruk, met alle gevolgen van dien voor de veiligheid, gezondheid en het privéleven van politiemensen. De hoge werkdruk leidt tot disbalans in de belasting (overbelasting) van politiemensen, dat zich onder meer uit in een hoog ziekteverzuim. Er ontstaat een neerwaartse spiraal: door het hoge ziekteverzuim, maar ook door seniorenregelingen (RPU, nachtdienstontheffing, etc.), verlof, etc., ontstaat roosterdruk, maar ook weer meer werkdruk bij collega's, die dan op hun beurt ook gaan 'omvallen'. Met als gevolg dat er nog meer roosterdruk en werkdruk komt.

In het gesprek met één van onze gesprekpartners is ons verteld dat er een aantal hoofdpunten is, die het moeilijk maken om een balans te krijgen tussen de *personeelsbehoefte* en de *feitelijke bezetting*. Deze disbalans heeft zowel een kwalitatieve component (een deel van de medewerkers is niet voldoende toegerust voor het werk) als een kwantitatieve component (te weinig personeel vergeleken met de hoeveelheid werk). Als het gaat om de kwalitatieve component zijn hoofdpunten:

1. De vergrijzing. In de komende tijd zullen veel oudere politiemedewerkers met pensioen gaan. Om verschillende redenen zal het moeilijk zijn om voldoende vervangers te vinden. In de eerste plaats maakt de krapte op de arbeidsmarkt het lastig om voldoende jongeren te interesseren voor een baan bij de politie. Daarnaast zoekt de politie vanwege de gewenste diversiteit van politiemedewerkers uit specifieke groepen jongeren wat de spoeling nog dunner maakt. Er is daarom een gerede kans dat er niet voldoende jongeren kunnen worden aangetrokken.
2. De moeilijkheid om zij-instromers in te passen. De politie is niet ingesteld op het aantrekken van zij-instromers, terwijl dit zeker voor bepaalde specialistische functies (bijvoorbeeld op IT-gebied) die steeds belangrijker worden voor de politie, een goede optie zou zijn.
3. De geringe mobiliteit. Mensen werken in het algemeen hun hele leven bij de politie. Evenals bij andere zware beroepen geldt dat niet iedere politiemedewerker tot zijn pensioen optimaal kan blijven functioneren. Maar een transitie naar een ander beroep is lastig vanwege het specifieke karakter van

[54] Er was wel de regeling '*Horizontale mobiliteit*'. Horizontale mobiliteit was bedoeld om 'geschikte' medewerkers middels een eenvoudige procedure te verplaatsen. In die procedure vindt er geen verdere toets op geschiktheid of passendheid plaats.

het politieberoep en de relatief gunstige arbeidsvoorwaarden. Daardoor krijg je een groep medewerkers die niet (meer) voldoende toegerust zijn voor hun werk. De mogelijkheden voor interne mobiliteit zijn beperkt. Kortere dienstverbanden voor een deel van het personeel zouden in die zin wenselijk zijn. Maar dit vereist dan ook een hogere instroom en het is de vraag of dit in de komende jaren realistisch is (zie het eerste punt).

Naast de kwantitatieve component die disbalans veroorzaakt, is er ook nog een kwalitatieve component: een deel van de medewerkers zou niet toegerust zijn voor hun taken. Dit moet worden gecompenseerd door medewerkers die wel naar behoren functioneren, waardoor de druk op hun schouders toeneemt.

Dat een deel van de medewerkers niet conform hun functie-eisen presteert, is mede veroorzaakt door de personele reorganisatie. Medewerkers zijn toen op basis van hun salaris aan functies toegewezen (zie ook paragraaf 3.4.1). Er is toen onvoldoende gekeken of men de vereiste competenties heeft. De gevolgen hiervan zullen pas verdwijnen als medewerkers die niet conform hun functie presteren met pensioen gaan, zodat dit een kwestie van jaren zal zijn.

Zowel op landelijk niveau als binnen eenheden zijn er verschillende projecten georganiseerd om het functioneren van politiemensen te verbeteren en problemen in het functioneren te voorkomen, maar deze zijn onvoldoende bekend bij het personeel. Er gebeurt dus al veel op dit vlak, maar door de hoge werkdruk zijn medewerkers te druk met hun dagelijks werk om te weten wat er allemaal speelt en hier ook aan deel te nemen.

De omvang van de formatie die volgens velen te klein zou zijn, vraagt om prioritering in het werkaanbod en het maken van soms lastige keuzes. Dat het voor de politie moeilijk is om prioriteiten te stellen, wordt in belangrijke mate veroorzaakt doordat rechtbank en OM geneigd zijn (daardoor gestimuleerd door de wijze waarop zij worden gefinancierd), om in te zetten op kwantiteit wat betreft het aantal te onderzoeken zaken. Het zou beter zijn te focussen op vooral die zaken die ertoe doen. Nu moet er relatief veel tijd worden besteed aan minder belangrijke zaken. Door prioriteiten te stellen en de mogelijkheid om de bestaande bezetting binnen een eenheid flexibeler in te zetten, zou met de bestaande bezetting meer kunnen worden bereikt.

Prioritering in werkaanbod kan ook als het gaat om het type werk wat gedaan moet worden. Als er bijvoorbeeld een periode aanbreekt met veel grote evenementen waarvoor tijdelijk meer politie inzet nodig is, dan is het denkbaar om extra capaciteit te genereren door bepaald werk of bepaalde manieren van werken tijdelijk even niet te doen, in plaats van extra inzet te genereren door modaliteiten van werknemers af te nemen, verloven in te trekken, etc. Ook is het schuiven met formatie tussen basisteams een oplossing.

HSM

De opbouw van de dienst HSM is nog in volle gang. Op dit moment heeft de dienst HSM te maken met een zekere mate van disbalans en staat daardoor onder druk. De opbouw van de dienst HSM is extra lastig, omdat dit moet gebeuren in een omgeving (de executieve) die zelf ook in de opbouwfase zit.

Onderbelasting

De gesprekpartners signaleren dat in een aantal basisteams overbezetting leidt tot onderbelasting van boventallige medewerkers. Deze gesprekspartners wensen dat zij boventallige medewerkers uit deze teams zouden kunnen verplaatsen naar teams waar juist onderbezetting is.

Ook het gebrek aan doorgroeimogelijkheden kan volgens de gesprekspartners leiden tot onderbelasting. Als medewerkers goed presteren in hun functie kunnen ze vaak niet binnen de eigen functie doorgroeien. Willen ze doorgroeien, dan zullen ze een andere functie moeten gaan uitoefenen. Hierdoor worden medewerkers juist weggehaald uit de functie waar ze goed in zijn en plezier in hebben. Zij functioneren ook lang niet altijd goed in hun nieuwe functie. Bovendien leidt het ertoe dat jonge medewerkers op straat worden opgeleid door andere jongeren, en niet door ervaren medewerkers die goed zijn in hun vak.

Onderbelasting kan ook voorkomen bij de GGP in zeer dunbevolkte gebieden. Bij die groep is een tegenstelling te zien: hier is enerzijds veel roosterdruk omdat men in verband met de afgesproken aanrijtijden binnen 15 minuten bij een incident moet zijn, anderzijds een lage werkdruk door weinig meldingen. Dit kan zorgen voor zowel burn-outs als bore-outs.

3.4.3 Roosterdruk

In een aantal gesprekken is ons gezegd dat er een duidelijk onderscheid is tussen werkdruk en roosterdruk. Er zijn signalen dat roosterdruk een groter probleem is dan werkdruk. Overbelasting is niet zozeer het gevolg van de omvang en belasting van het werk op straat, maar vaker nog van interne factoren zoals roosterdruk. De politie is een 24/7-organisatie en er moet veel moeite worden gedaan om de dienstroosters voor 24/7 rond te krijgen. Dit geeft veel ongemak en overlast.

Roosterdruk ontstaat in de eerste plaats omdat bij de bepaling van de formatie te weinig rekening is gehouden met de feitelijke inzetbaarheid van medewerkers. Feitelijk zijn medewerkers maar voor 65 procent inzetbaar, in plaats van de 100 procent waarvan op papier wordt gegaan. De 35 procent van de tijd dat ze niet inzetbaar zijn, heeft te maken met ziekteverzuim, verlof, het volgen van trainingen, etc.

In de tweede plaats wordt roosterdruk veroorzaakt door 'modaliteiten'.[55] Modaliteiten zijn van invloed op hoe efficiënt en effectief iemand ingeroosterd kan worden.[56]

In de derde plaats wordt roosterdruk veroorzaakt door zaken als tijdelijke tewerkstellingen elders, prioriteiten waar capaciteit naar toe moet, bijzondere functies (bijvoorbeeld jeugdagent, inbraakagent), de vergrijzing (nachtdienstontheffing, en fysieke beperkingen), etc., waardoor de 'basiscollega's' de gaten moeten opvullen.

Roosterdruk wordt ten vierde ook veroorzaakt door beperkingen in de regelgeving (LAR, BARP en de ATW).

Gevolgen van roosterdruk zijn:

- Dat ondanks dat 55-plussers recht hebben op nachtdienstontheffing, zij deze niet altijd krijgen, omdat dan het rooster niet rond komt.
- Afnemen van modaliteiten.
- Gevraagde verloven worden ingetrokken of niet toegewezen.
- Dat in de praktijk de roosters van medewerkers geen roostervrije dag meer kennen, omdat deze straffeloos kan worden omgezet naar een werkdag.
- Overtredingen van de ATW (Arbeidstijdenwet).

Oplossingen

Om de roosterdruk te verlichten moet er ruimte en rust komen in de roosters. Hierbij is het belangrijk dat de medewerkers meer zekerheid krijgen over hun roosters en dat deze niet steeds worden aangepast door verschuiven van diensten, waardoor onregelmatigheid in de onregelmatigheid ontstaat. De meest voor de hand liggende oplossing is een ruimere bezetting. Een ander idee is om soms bepaalde taken naar minder drukke periodes uit te stellen, wat de werkdruk op het drukke moment doet verminderen. Een derde oplossing om de roosterdruk te verlichten zou de methode van 'zelfroosteren' kunnen zijn.

"Wanneer partners (met kinderen) beiden bij de politie werken kan dit stress geven. Vaak is de week volledig dichtgetimmerd, met afspraken over wie wanneer op de kinderen past. Als een van de twee partners onverwachts een nachtdienst moet draaien levert dit stress op. Dit is slecht voor de belastbaarheid van de medewerkers. Ze ervaren te weinig vrijheid op dit gebied"

- Bedrijfsarts

Zelfroosteren

Inmiddels is binnen de eenheden het experiment 'zelfroosteren' van start gegaan. Het is de bedoeling dat binnen een eenheid één of een enkel basisteam hiermee aan de slag gaat en dat op den duur de overige basisteams volgen. In de basis vindt men het principe van zelfroosteren een goed idee, maar om 'zelfroosteren'

[55] Een modaliteit is één of meerdere terugkerende momenten binnen iemands dienstverband waarop iemand niet beschikbaar is voor het werk. Deze momenten kunnen uren, dagen, of perioden zijn.

[56] De politie werkt nu met een percentage van 69,7.

te laten slagen moet er aan de voorkant wel aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan. Zelfroosteren vereist assertiviteit en genoeg 'volwassenheid' van alle medewerkers. Als dat er niet of onvoldoende is, dan is het risico dat het altijd dezelfde zijn die als eerste hun roosters naar eigen believen invullen en de minder assertieve collega's altijd als laatst. In die situatie leidt zelfroosteren tot frustraties binnen de teams. Zijn er aan de voorkant goede afspraken gemaakt, dan kan zelfroosteren zorgen voor meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheidsgevoel in een team. Meer autonomie kan een positief effect hebben op het functioneren van medewerkers.

Aan de andere kant is zelfroosteren geen oplossing om uitval wegens ziekte door onregelmatigheid tegen te gaan. Als de uitkomsten van zelfroosteren 'niet goed worden gemonitord, is het gevaar dat politiemensen steeds dezelfde diensten draaien. Dit kan voor die medewerkers tot overbelasting leiden, als ook tot verlies van de verbinding met het bedrijf. Volgens één van onze gesprekpartners zijn de teams die aan zelfroosteren doen ongezonder dan de teams die dit niet doen. Volgens deze gesprekspartner wordt in het geval roosters worden opgelegd beter inzichtelijk gemaakt wanneer en hoeveel uren iemand werkt dan met zelfroosteren.

In de gesprekken zijn over zelfroosteren nog de volgende twee opmerkingen gemaakt:

- Bij de teams die geëxperimenteerd hebben met zelfroosteren is het aantal overtredingen van de Arbeidstijdwet niet gedaald.
- In de basisteams die experimenteren met zelfroosteren waar als na ijl effect van de reorganisatie nog sprake is van overbezetting, is het gemakkelijker om zelf roosters te maken, dan in de teams waar geen sprake (meer) is van overbezetting, of zelfs van onderbezetting.

3.4.4 Een grote afstand tussen ondersteuning en de uitvoering.

In paragraaf 3.2 zijn de belangrijkste conclusies beschreven uit het Deelonderzoek Bedrijfsvoering waarop de evaluatie Politiewet 2012 zich baseert, aangaande de voorlopige effecten van de centralisatie van de bedrijfsvoering. De meeste conclusies uit dat rapport (zie bijlage II) worden in de interviews onderschreven.

"De centralisatie van de politieorganisatie is doorgeslagen. Veel collega's voelen zich daardoor een 'nummer' in plaats van een gewaardeerde medewerker en de aandacht voor het welzijn en de ontwikkeling van politiemensen dreigt ondergesneeuwd te raken"

Het wegvallen van het directe contact tussen 'blauw' en de ondersteunende diensten is van invloed op het werkplezier van de executieve medewerkers. Het is voor hen een extra belasting dat ze er nu zelf verantwoordelijk voor zijn dat alle ondersteuning die zij nodig hebben geregeld is en wordt.

"Vroeger bracht je een dienstauto met een kapotte lamp naar de garage met een automonteur in dienst van de politie. Dit is nu niet meer, de agent moet onder werktijd naar een garage rijden en daar wachten tot de auto weer gemaakt is"

De HBV's zien ook voordelen van een centraal georganiseerde bedrijfsvoering in een PDC:

- Er is in het PDC erg veel mogelijk, alleen weten veel mensen dat niet;
- Het PDC werkt hetzelfde in heel Nederland, dat is handig;
- Het PDC waakt ervoor dat niet elke eenheid hetzelfde wiel uitvindt.

Oplossingen

- Het PDC zou efficiënter kunnen werken als elke teamchef een tellertje zou hebben dat aangeeft hoeveel budget ze nog hebben en wat ze dus nog via het PDC kunnen bestellen. Dit zorgt ervoor dat er beter zicht is op de uitgaven waardoor op landelijk niveau er niet ineens een tekort is.
- De relatiemanagers die de schakel vormen tussen het PDC en de eenheid, moeten meer mandaat krijgen om besluiten te nemen.

- Er moet meer duidelijkheid komen en gecommuniceerd worden over wat het PDC aan producten en instrumenten biedt. Er is geen duidelijkheid over waar het PDC voor staat, en wat er landelijk beschikbaar is.

In ons onderzoek is de functiegroep HSM betrokken. Deze groep valt binnen de kolom Facility Management van het PDC. Binnen deze groep spelen emoties een belangrijk rol, wat een negatief effect heeft op hun belastbaarheid. HSM'ers hebben niet per se te maken met te veel werk, maar met een nieuwe wijze van werken (de route van meldingen loopt anders) en dat heeft tijd nodig om te wennen. Door dit zogenaamde 'click-call-face' systeem hebben de medewerkers minder regie over en minder vrijheden in hun werk dan voor de reorganisatie.

Bezien vanuit de HSM'ers zijn zij door de reorganisatie 'losgeknipt' van de operationele teams, 'blauw'. Voorheen hoorde de huismeester bij het 'blauwe team', nu horen ze er niet meer bij, ze zijn er 'los' van gezet. In het nieuwe systeem is het niet meer mogelijk dat een medewerker van 'blauw' persoonlijk een dienst aan een HSM'er vraagt: alles moet eerst via Planon worden aangevraagd. Het zijn de HSM'ers die vervolgens de klachten krijgen van de klanten (zijnde de eenheden).

SSC-Noord (2004 - 2011)

In de eenheid Noord-Nederland zijn al in de jaren voorafgaande aan de reorganisatie (2004 - 2010) stappen gemaakt, om meer samenwerking te krijgen binnen de toenmalige drie korpsen (het gebied van elk korps viel geheel samen met het gebied van de provincies Groningen, Friesland en Drenthe). Zo is er destijds een shared service center (SSC) ontwikkeld, een soort PDC maar dan voor deze drie korpsen. In die periode is een efficiëntie slag gemaakt, onder meer door een bezuiniging op het personeel. De reorganisatie van SSC-Noord betrof bij aanvang een bezetting van 815 fte en dat aantal moest worden teruggebracht naar 662 fte. Uiteindelijk zijn 232 functionarissen vertrokken door natuurlijk verloop, bevriezing van vacatures en door eigen initiatieven om elders te gaan werken, zodat bij de start van het SSC-Noord op 1 november 2010 er 80 vacatures waren. Een bijkomend voordeel van deze ontwikkeling is dat de drie korpsen al voor de reorganisatie een personele reorganisatie achter de rug hadden (waarbij toen al afscheid is genomen van een groot aantal collega's), dichter bij elkaar zijn gekomen en afstand hadden genomen van de eigen cultuur. De overgang naar de NP met één PDC voor de gehele politie, is voor de eenheid Noord-Nederland daardoor makkelijker geweest en daarmee heeft de eenheid een voorsprong op de andere regionale eenheden.

Bij de vorming van de NP en bij de keuze voor één landelijk PDC, is niet gekozen voor het shared service concept zoals dat destijds in Noord-Nederland is gekozen. In 2011 is SSC-Noord geëvalueerd (Hoogenboom, 2011). De conclusie van deze evaluatie is dat het shared service concept van SSC-Noord "*te formeel blijkt te zijn, te bureaucratisch en te rationeel. Het is te weinig politie specifiek en doet geen recht aan de noodzaak aan flexibiliteit in het politiewerk".*

In de eenheid Noord-Nederland is verbazing over de keuze om het PDC niet in te richten naar het model dat in deze eenheid reeds was ingericht. In hun beleving moesten ze qua inrichting weer helemaal opnieuw beginnen. Naar hun mening moet het huidige PDC nog flink doorontwikkeld worden, omdat het op dit moment nog verre van efficiënt is. In Noord-Nederland ervaren ze nu dat de lijnen erg lang zijn geworden, waardoor er veel coördinatie nodig is. SSC-Noord van voor de reorganisatie werkte efficiënter dan met het huidige PDC, omdat SSC-Noord alleen voor Noord-Nederland was, waardoor de lijnen korter waren.

3.4.5 De cultuur bij de NP

De grootste energiebron van politiemedewerkers, jong en oud, is de zingeving van hun werk: op alle niveaus zijn politiemensen loyaal naar de maatschappij, de burgers en hun lokale collega's. Uit alle gesprekken blijkt dat politiemedewerkers trots zijn op hun werk.

"Politie is geen vak, maar een identiteit"

De politie is degene die naar voren stapt als er iets aan de hand is, en die ervoor zorgt dat het goed gaat in Nederland. Dat is iets waar veel agenten erg trots op zijn, en waar ze dus ook hun energie uit halen.

Politiemensen zijn intrinsiek zeer gemotiveerd, maar uit de gesprekken blijkt dat deze intrinsieke motivatie wel vanuit extern gevoed wordt. Een aantal keren is opgemerkt dat politiemedewerkers wel trots zijn op hun werk, maar niet op de organisatie. In verschillende gesprekken is aangegeven dat medewerkers meer stress ervaren door de interne organisatie (organisatorische stress) dan door zaken die extern, op straat, gebeuren. Als de interne organisatie verbeterd zou worden, zou dit de belastbaarheid van de medewerkers kunnen verhogen.

Door de grote loyaliteit aan de organisatie is de externe mobiliteit echter beperkt, zeker van medewerkers binnen de GGP. Deze mensen zijn en blijven 'politie'.

"Opvallend is dat er veel geklaagd wordt binnen de politie, maar dat maar weinig mensen daadwerkelijk ontslag nemen"

Maar de cultuur bij de politie is nu juist één van de kritiekpunten van het ACP op het inrichtings- en realisatieplan van de NP geweest: "*op het punt van cultuur en leiderschap is het beeld is dat 'de politietop voortgaat op de weg van de oude, niet gewenste cultuur en leiderschap"* (zie paragraaf 3.2).

Het beeld dat uit de gesprekken komt van de politie als organisatie is dat de politie geen zakelijk organisatie is waar medewerkers onderling elkaar aanspreken op hun functioneren. Politiemedewerkers vinden het normaal dat er voor ze gezorgd wordt. Landelijk is de heersende cultuur: 'de organisatie zorgt voor je, het komt wel goed'.

Voor een deel ligt dit aan de onderlinge communicatie: medewerkers zijn slecht in het aanspreken van elkaar, alles gaat via de leidinggevenden. Dit creëert een sfeer van 'ouder-kind relatie': "*de leidinggevende zegt iets en zo gebeurt het"*. Er is een cultuuromslag nodig om toe te werken naar een volwassen gesprek, waarin met elkaar doelen gesteld worden. Dit geldt niet alleen voor de relatie tussen leidinggevende en medewerker, maar ook tussen medewerkers onder elkaar. Daarvoor is het belangrijk om je collega's te kennen, maar dat is door de schaalvergroting bij de vorming van de NP een stuk lastiger geworden. Om dit te bereiken is de wens om de grote teams terugbrengen naar kleinere clusters, zodat iedereen weet met wie wordt samenwerkt en de onderlinge band versterkt kan worden.

In het ontwerpplan van de NP staat dat de politie wil komen tot een andere cultuur door onder meer de resultaat- en ontwikkelcyclus te implementeren en uit te voeren (zie paragraaf 3.2). Deze gesprekken zijn ook gericht op ontwikkeling en opleiding van politiemensen. In de gesprekken op het niveau van de eenheden is beaamd dat het belangrijk is om de 'juiste gesprekken' met medewerkers te voeren om hun vertrouwen in de organisatie en hun professionele ruimte te vergroten. Functionerings- en ontwikkelgesprekken, twee van de vier typen gesprekken in de R&O-cyclus zouden hiertoe kunnen dienen. Dit type gesprek is het juiste moment voor het 'goede gesprek', om een medewerker de volle aandacht te geven en zijn ambities te horen.

In de gesprekken is echter verteld dat in de praktijk een groot deel van de politiemedewerkers geen functioneringsgesprek krijgt. Voor zover er wel functioneringsgesprekken worden gevoerd doet een deel van de leidinggevenden dit vanuit het gevoel van 'verplichting', het is een taak van de leidinggevende die nou eenmaal moet gebeuren. Aangegeven is, dat het belangrijk is dat een leidinggevende een dergelijk gesprek serieus voert, anders is het functioneringsgesprek niets anders dan het zetten van een aantal vinkjes. Dit vereist een cultuuromslag bij die leidinggevenden die gesprekken in het kader van de R&O-cyclus als een 'verplichting' zien.

Een andere oorzaak waarom de uitvoering van de R&O-cyclus nog niet volledig van de grond is gekomen, is dat als gevolg van de schaalvergroting bij de vorming van de NP, teamchefs nu een groot team moeten aansturen (grote 'span of control'). De gemiddelde grootte van een basisteam is 151 politiemedewerkers in

2016.[57] Hierdoor kunnen teamchefs minder aandacht schenken aan iedere, individuele medewerker, als men al iedereen persoonlijk kent. De teamchef C is verantwoordelijk voor 'het (laten) voeren van (integrale) resultaat-, functionerings-, beoordelings- en ontwikkelgesprekken (en indien nodig voortgangsgesprekken) met zijn medewerkers'.[58] Maar het is voor een teamchef vrijwel niet mogelijk om met iedereen uit zijn team een functioneringsgesprek te voeren, laat staan een functionerings- én één of twee van de overige gesprekken. In de praktijk zijn het daarom vooral de Operationeel Experts (OE's) die voortgangs-, functionerings- en resultaatgesprekken voeren. POP-gesprekken worden alleen door teamchefs gevoerd. De frequentie daarvan is laag.

Daarnaast is het probleem genoemd dat het mooi is om gesprekken te voeren over ambities en gewenste opleidingen, maar dat

- Er te weinig budget is, om iedereen naar hun eigen wens op te leiden en
- Opleidingen lastig in te plannen zijn, gezien de werkdruk en de capaciteit van het team. Bij afwezigheid van medewerkers die opleidingen/cursussen/trainingen volgen in het kader van hun ontwikkeling, neemt de roosterdruk van de rest van het team (verder) toe.

Aan de andere kant is het beleid erop gericht om de eigen verantwoordelijkheid te stimuleren: een medewerker die behoefte heeft aan een gesprek met zijn leidinggevende zou ook zelf om een dergelijk gesprek kunnen vragen. Ook dan is het belangrijk dat de leidinggevende het gesprek serieus neemt en het niet als een verplichting ziet.

Voorheen stond de organisatie bekend als een 'machocultuur'. Hier is een kentering in te zien. Op dit punt is er veel veranderd ten opzichte van, zeg 20 jaar geleden. Onder meer door de (h)erkenning van PTSS zijn emotionele onderwerpen meer bespreekbaar geworden. Toch zijn er nog steeds teams waar voor medewerkers weinig ruimte is om zich kwetsbaar op te stellen. Leidinggevenden moeten hier een rol in spelen. Een leiderschapsstijl die wordt gekenmerkt door 'niet zeuren, maar doorwerken' is nadelig voor preventie van uitval door overbelasting, omdat mensen dan minder snel met problemen naar hun leidinggevende durven toe te stappen.

Cultuurverschillen binnen de basisteams

Behalve 'de cultuur in de organisatie' zijn er ook cultuurverschillen tussen de regionale eenheden, tussen basisteams binnen één regionale eenheid, alsook binnen één basisteam dat is samengesteld uit verschillende voormalige korpsen.

Binnen eenheden moet een harmonisatieslag gemaakt worden, omdat er nog altijd verschillen bestaan tussen (basis)teams. Dit kunnen cultuurverschillen zijn, maar ook verschillen in werkwijzen en/of procedures. Dit heeft enerzijds te maken met een opgave - en een tempoverschil. Elk team heeft te maken met andere problemen en niet iedere leidinggevende pakt die problemen in dezelfde volgorde en tempo aan. Sommige teams werkten voor de reorganisatie al samen en hebben dus een andere opgave dan teams die elkaar nog moeten leren kennen. Anderzijds heeft het te maken met leiderschapsstijl. De ene leidinggevende heeft meer oog voor cultuurproblemen dan de andere. Het is mogelijk om speciale cultuurtrajecten te organiseren. Dit zou wel veel aandacht vragen van leidinggevenden.

Cultuurverschillen tussen generaties

In een van de interviews is aangegeven dat de oudere generatie meer een 24/7-mentaliteit heeft, en jongeren meer een 9 tot 17-mentaliteit. Voor jongeren is het een baan, waar ze daarnaast nog een privéleven hebben. Jongeren zouden volgens deze respondent meer klagen en sneller willen doorstromen naar de recherche.

---

[57] Volgens het *Inrichtingsplan Nationale Politie* uit 2012 kan de omvang van basisteams variëren tussen de 60 en 200 fte. De spreiding onder de onderzochte basisteams is minder groot: de omvang loopt uiteen van 130 tot 176 fte, met als gemiddelde 151 fte. Zie Terpstra, van Duijneveldt, Eikenaar, Havinga en van Stokkom (2016), p. 58.

[58] Zie LFNP, versie 15 april 2013.

3.4.6 Vergrijzing van het personeelsbestand

Een probleem dat korpsbreed speelt is de 'vergrijzing'. De samenstelling van het personeelsbestand van het korps, de eenheden en de basisteams zijn van invloed op de mate waarin onder- en overbelasting voorkomt:

- De politie heeft een aantal seniorenregelingen (RPU, vrijstelling van nachtdiensten). Ouderen die gebruik maken van dergelijke seniorenregelingen gaan korter werken en zijn minder uren aanwezig, maar hun aanstellingspercentage blijft gelijk. Dat betekent dat er geen financiële ruimte is voor extra bezetting, om de afwezige uren van de senior op te vangen. In teams met een onevenredig groot aandeel ouderen moet in dat geval dezelfde hoeveelheid werk door een onevenredig kleinere bezetting worden uitgevoerd. De belasting van de andere medewerkers (zijnde vooral de jongeren) neemt toe, zij raken uit balans, gaan omvallen en dan volgen er meer.
- Voor teamchefs van teams met een relatief groot deel ouderen die geen nachtdiensten meer hoeven te draaien en vaker vrij zijn, is het moeilijk om roosters rond te krijgen. Hierdoor moet het werk gedaan worden door een steeds kleiner wordende groep, bestaande uit veelal jongeren. Medewerkers die in de noodhulp meedraaien (waaronder wijkagenten) kunnen hier veel last van ondervinden. Er is dan sprake van een neerwaartse spiraal: hun belasting stijgt > meer mensen krijgen klachten > er is meer verzuim > de belasting stijgt nog verder.
- Een basisteam met een bezetting van relatief veel oudere medewerkers heeft meer moeite met de inhoudelijke en digitale veranderingen van het werk die zich binnen de politie voordoen dan een team met relatief veel jonge medewerkers.

De effecten van de verhoging van de AOW-gerechtigde leeftijd worden bij de politie sterk gevoeld vanwege het relatief grote aantal ouderen. Door het wegvallen van het functioneel leeftijdsontslag en de landelijke stijging van de AOW-leeftijd moeten ouderen langer doorwerken. Terwijl ouderen voorheen net de eindstreep konden halen zonder uit te vallen, zijn de jaren die nu 'extra' moeten worden gewerkt, vanuit het perspectief dat ze voorheen eerder konden stoppen, te veel en vergroot het risico dat deze ouderen gaan uitvallen. Bovendien leidt deze gang van zaken tot onvrede en chagrijn.

De verhoging van de AOW-gerechtigde leeftijd heeft niet alleen gevolgen voor de oudere medewerkers, maar ook voor hun (jongere) collega's. Oudere medewerkers moeten nu immers langer worden ontzien (bijvoorbeeld door nachtdienstontheffingen), terwijl er geen sprake is van compensatie in de vorm van extra medewerkers. Die extra druk komt dus terecht bij jongere collega's.

Een ander gevolg van de vergrijzing in combinatie met de verhoging van de AOW-gerechtigde leeftijd is dat jongeren gefrustreerd raken omdat zij niet de uitdaging of carrièremogelijkheden krijgen die ze verlangen. Ouderen 'bezetten' de hogere functies, waardoor de organisatie 'op slot' zit. Door de verhoging van de AOW-gerechtigde leeftijd wordt het moment dat ouderen uitstromen en plaats maken voor de jongeren verder uitgesteld. Een gevolg is dat jongeren steeds vaker uitstromen.

In het algemeen is de mening dat de politie meer aandacht moet besteden aan generatiemanagement, om beter met de vergrijzing binnen het korps om te gaan.

3.4.7 Mobiliteit

In paragraaf 3.4.5 is opgemerkt dat de mobiliteit, intern zowel als extern, van politiemedewerkers beperkt is en dat vanuit het centrale beleid weinig instrumenten beschikbaar zijn om uitstroom te bevorderen (zie ook paragraaf 3.4.2). Door deze beperkte mobiliteit zit de organisatie 'op slot': ouderen op de hogere functies blijven zitten waar ze zitten, daardoor krijgen jongeren niet de uitdaging en carrièremogelijkheden die ze wensen en stromen zij uit.

Een oplossing zou zijn om de mogelijkheden voor interne mobiliteit van oudere medewerkers te vergroten, maar uit de gesprekken blijkt dat deze mogelijkheden op dit moment nog vrij beperkt zijn: ook binnen andere onderdelen van de organisatie gaat de voorkeur uit naar jongere medewerkers. *'Dit is een uitdaging voor de toekomst.'*

Als reden voor de lage externe mobiliteit binnen de politie is aangedragen dat politieagenten (met hun opleiding) vaak niet terecht kunnen in een baan buiten de politie. Qua loon zou dit ook niet aantrekkelijk zijn.

Het LMC is er in principe voor iedereen, maar een medewerker moet wel toestemming hebben van zijn leidinggevende om zich daaraan te melden. In de huidige cultuur heeft het deels te maken met de gunfactor of een leidinggevende die toestemming wel of niet geeft.

"Een medewerker wilde graag naar het LMC, omdat ze zelf van mening was dat zij haar huidige functie niet meer aankon. De leidinggevende van deze medewerker wilde haar niet kwijt en gaf daarom geen toestemming. Uiteindelijk is de medewerker langdurig uitgevallen"

- Bedrijfsarts

In één van de gesprekken is een aantal oplossingen geopperd om de lage mobiliteit te verhogen:

- Meer kijken naar mogelijkheden buiten de organisatie. Agenten kunnen in banen bij externe organisaties buiten de politie terecht, bijvoorbeeld bij een gemeente.
- Om meer mensen van buiten te laten instromen (zij-instromers) zouden sommige functies opgeknipt kunnen worden. Een voorbeeld is de afdeling intake en uitgifte van een meldkamer. De intake heeft deels overeenkomsten met een call service center. Dit kan wellicht ook gedaan worden door mensen van buiten de politie. Ook de medewerkers in managementfuncties hoeven niet per definitie mensen met een blauwe achtergrond te zijn.

3.4.8 Administratieve belasting - ICT

In paragraaf 3.3.3 is ingegaan op het beleid op het gebied van terugdringing van administratieve lasten. Maar nog steeds is het geluid dat er (te) veel administratieve rompslomp is. In de gesprekken is opgemerkt dat de bureaucratie versterkt is door de reorganisatie en het werkplezier negatief beïnvloedt. Door de nieuwe manier van werken van de NP, werken wijkagenten vaak meer binnen dan buiten (met IT- systemen). Er komen ook steeds meer taken bij (zoals de Profcheck, het up-to-date houden van juridische kennis), het stapelt zich op. Niet alle medewerkers zijn in staat om de digitale ontwikkelingen bij te benen. Met name ouderen hebben hier moeite mee. Hier moet meer tijd en aandacht aan besteed worden.

Door de krappe formatie, moet er nu meer werk gedaan worden met minder personeel. Voorheen waren er afhandelunits die het papierwerk deden, nu moet de agent dat zelf doen. De mening is dat sommige onderdelen van de administratieve rompslomp best geschrapt zouden kunnen worden.

Ondanks het streven van de politie om van een 'verantwoordingscultuur' te komen tot een cultuur die gekenmerkt wordt door 'georganiseerd vertrouwen' (zie paragraaf 3.3.2) is volgens de gesprekpartners de 'verantwoordingscultuur' door het nieuwe werken alleen maar groter geworden. De politie moet alles wat ze doet verantwoorden in systemen (bijvoorbeeld het innemen en opslaan van een jerrycan). Overigens is hier ook begrip voor.

Dit alles heeft geleid tot het ontstaan van een spanningsveld tussen betere dienstverlening en strakkere protocollen enerzijds en autonomie anderzijds.

3.4.9 Type regio: landelijk versus grootstedelijk.

Het type regio waar executief politiepersoneel werkzaam is, is van invloed op het voorkomen van zowel over- als onderbelasting. Zo zijn de volgende verschillen tussen steden en rurale gebieden genoemd:

- In grote steden is meer criminaliteit, maar in rurale gebieden staat een agent er vaker alleen voor. Er is geen sprake van meer of minder spanning, maar van een andere spanning. Het scheelt per persoon hoe men dit ervaart.

"In een stad is er weliswaar een hogere werkdruk, maar het werk is ook uitdagender en geeft meer satisfactie door resultaten waarop men trots is"

"In rurale gebieden is de bezetting in de avond- en nachtdiensten laag, waardoor er vrij solistisch gewerkt wordt"

- In een stad is het niet mogelijk om het werk 'leidend' te laten zijn: er is altijd meer aan de hand dan men aankan, waardoor er prioriteiten moeten worden gesteld.
- In een stad is het beroep op de Noodhulp groter dan in rurale gebieden.

Alle regionale eenheden – op Amsterdam na – bestaan uit zowel stedelijke als rurale gebieden.

Landelijk is afgesproken dat de aanrijtijden bij een noodoproep maximaal 15 minuten mogen zijn. Deze landelijke afspraak geldt ook voor dunbevolkte, uitgestrekte geografische gebieden. Dit zorgt voor enerzijds een hoge werk- en roosterdruk omdat men op tijd moet zijn en anderzijds tot een lage werkdruk omdat er in dergelijke dunbevolkte gebieden weinig meldingen zijn. Dat kan in deze gebieden tegelijkertijd zowel over- als onderbelasting (zowel 'burn-outs' als 'bore-outs') veroorzaken.

3.5 ARBOBELEID, ZIEKTEVERZUIM EN PREVENTIE VAN UITVAL OP TERMIJN

De achtergrond van dit onderzoek is de afspraak tussen DG Politie, de politie en de vakbonden dat de politie een beleid van integraal gezondheidsmanagement voert. Het toepassen van dit beleid moet een verschuiving veroorzaken van '*gefragmenteerde activiteiten gericht tegen ziekte en verzuim naar een integrale benadering van het belang van gezondheid. Daarnaast vindt een verschuiving plaats van aandacht voor mensen met gezondheidsproblemen c.q. specifieke doelgroepen naar aandacht voor de gezondheid van álle medewerkers en een ombuiging van reactief naar preventief en proactief handelen'* (zie paragraaf 1.1). Dit onderzoek dient ertoe om inzicht te krijgen in factoren die zorgen voor belasting van medewerkers en hoe deze belasting verminderd of voorkomen kan worden.

In het licht van dit doel zijn wij in de gesprekken met de hoofden bedrijfsvoering , de leden van de OR-en en met de bedrijfsartsen expliciet ingegaan op hun visie betreffende het arbobeleid bij de politie, de oorzaken van het ziekteverzuim en hoe uitval op termijn zou kunnen worden voorkomen. In deze paragraaf beschrijven wij wat er hierover in de interviews op centraal/landelijk niveau en met de hoofden bedrijfsvoering, OR-leden en bedrijfsartsen over is gezegd.

3.5.1 Visie op het Eigen-Regiemodel en de ondersteuning van het VGW-team

Eigen-Regiemodel

In paragraaf 3.3.2 is een korte beschrijving gegeven van het Eigen-Regiemodel. Het uitgangspunt van dit model is dat verzuim is op te lossen door het gedrag van de medewerker te beïnvloeden. In dit model is het de leidinggevende die verantwoordelijk is voor de verzuimbegeleiding. De bedrijfsarts heeft in dit model de rol van adviseur van de leidinggevende en de zieke medewerker en is zelf geen beslisser in het verzuimproces.

"Niet de bedrijfsarts, maar de teamchef bepaalt wat er gebeurt als een medewerker niet meer volledig kan functioneren. Als de bedrijfsarts bijvoorbeeld het advies geeft om iemand geen wapen meer te laten dragen, kan de teamchef alsnog besluiten dat deze medewerker een wapen blijft dragen om op straat te kunnen blijven werken"

- Bedrijfsarts

In dit model is de bedrijfsarts naar achteren geplaatst en de arbeidsdeskundige naar voren. Een arbeids-deskundige heeft samen met een leidinggevende de taak om het verzuim op te lossen, ondersteunt de

leidinggevende in de aanpak van het verzuim, maar ziet niet zelf de zieke medewerker. De bedrijfsarts komt pas na zes weken ziekte in beeld en dan wordt de zieke medewerker voor het eerst gezien.

De kritiek uit het veld is dat hiermee het verzuimbeleid binnen de politie hoofdzakelijk een zaak geworden is van arbeidsdeskundigen. De bedrijfsartsen zijn er alleen nog voor de consulten van langdurig zieke medewerkers. Conform de Arbowet is de bedrijfsarts echter niet alleen een verzuimarts, maar heeft hij ook andere taken, onder meer in de preventie sfeer. Hij moet bijvoorbeeld zorg dragen dat de medewerker gezond blijft in het werk en dat de medewerker adequate zorg krijgen.

Een ander kritiekpunt op dit model is dat het uitgaat van een gedragsmatige visie. Maar veel ziekteverzuim is niet werk gerelateerd, maar puur medisch. Als gevolg van de vergrijzing van het korps hebben relatief veel medewerkers te maken met ouderdomsklachten (artrose, hart- en vaatziekten, kanker), maar klachten kunnen ook gerelateerd zijn aan privéomstandigheden (bijvoorbeeld echtscheidingen). Conform het Eigen-Regiemodel heeft een medewerker altijd een keuze om zich al of niet ziek te melden, zelfs als het om een ernstige ziekte gaat.

Een derde punt van kritiek is dat het werken volgens het Eigen-Regiemodel geen verlaging van het ziekteverzuim heeft opgeleverd maar een verhoging, ondanks de hoge investeringen.

Een mogelijke oplossing om ervoor te zorgen dat mensen *niet* in het ziekteverzuim terecht komen is om de bedrijfsartsen al aan de voorkant van het ziekteverzuim in te zetten. Medewerkers zouden al toegang tot een bedrijfsarts moeten krijgen in de fase dat zij nog niet langdurig ziek zijn en de problemen zo sterk zijn toegenomen dat een oplossing bijna niet meer mogelijk is.

In de eenheden blijkt niet altijd even duidelijk te zijn wat het hoge ziekteverzuim veroorzaakt en waarom in sommige eenheden het ziekteverzuim (verder) stijgt (zie paragraaf 3.5.2). Dit pleit voor betere verzuim-analyses binnen de NP. In het Eigen-Regiemodel heeft de leidinggevende de belangrijkste rol in het terugbrengen van het ziekteverzuim. Veel langdurig verzuim is echter niet werk gerelateerd. Daarom zou een bedrijfsarts als medicus een belangrijkere rol moeten spelen: "*verzuim moet breder worden aangelopen dan slechts vanuit het poort-wachtersmodel".*

Ondersteuning van het VGW-team

Op het gebied van preventie en vroeg-signalering kan een OE of teamchef een beroep doen op het VGW team binnen de eenheid. Er zijn verschillen in de mate waarin basisteams van deze dienst gebruik maken.

In het Inrichtingsplan van de NP is geschetst hoe een VGW-team eruit zou moeten zien en wat de taken en bevoegdheden zijn.[59] In een update hiervan is beschreven dat een VGW-team bestaat uit onder meer arbeidsdeskundigen, bedrijfsartsen, een eenheidspsycholoog, geestelijk verzorgenden (zie paragraaf 3.3.2).

De dienst VGW biedt producten aan, volgens gesprekpartners voornamelijk gedreven vanuit begeleiden en verlagen van ziekteverzuim, niet vanuit de gedachte om preventief uitval te voorkomen.

Naar de mening van een van de gesprekpartners is de arbozorg niet goed ingebed in de organisatie, alles zou vrij ad hoc geregeld zijn. Om de arbozorg te verbeteren zijn er veranderingen nodig in de structuur van de dienst VGW. Er zouden binnen VGW 10-tallen disciplines gecreëerd zijn, maar zou er geen coördinatie zijn tussen deze disciplines. Elke discipline is een eilandje en al die eilandjes weten niet van elkaar wat ze doen, ze staan (te) los van elkaar. Het verbinden van deze disciplines om ze te laten samenwerken is een nieuwe uitdaging.

Andere kritiekpunten op de dienst VGW en de VGW-teams zijn:

- Er zijn mensen werkzaam zonder zorg- of medische achtergrond. Zo hebben de teamchefs VGW geen enkele medische achtergrond.
- Er is geen duidelijk beleid gericht op preventief werken om ziekteverzuim te voorkomen.
- Een bedrijfsarts kan niet preventief werken, omdat hij pas in beeld komt bij langdurig verzuim (in principe vanaf zes weken).

[59] Zie Inrichtingsplan NP (2012), p. 248.

- De vele wisselingen van de externe bedrijfsartsen bij VGW, waardoor noch de zieke werknemer, noch de leidinggevende een band kan opbouwen met de bedrijfsarts. Dit geeft veel onrust.

Een bedrijfsarts werkt niet erg preventief, maar als hij laagdrempelig blijft kunnen mensen tijdig op gesprek komen, voor de situatie al uit de hand is gelopen.

Op dit moment zijn er weinig bedrijfsartsen in dienst van de NP. De meeste bedrijfsartsen zijn ingehuurd van externe arbodiensten. Dat een deel van de bedrijfsartsen nu niet meer in dienst is van de politie, heeft voor- en nadelen. Voordelen zijn:

- Een ingehuurde bedrijfsarts kan vervangen worden als hij of zij niet goed functioneert;
- Een ingehuurde bedrijfsarts kan objectiever diagnoses stellen en een behandelplan opstellen, omdat zij 'los' staan van de belangen van de organisatie.

Een nadeel is dat externe bedrijfsartsen weinig inspraak hebben en weinig kritiek kunnen leveren op hoe de politie als werkgever omgaat met zieken. Als ze deze kritiek wel zouden leveren, bestaat de kans dat ze vervangen worden.

3.5.2 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim binnen de politie is hoog (7 procent) vergeleken met het landelijke verzuimpercentage (4 procent) en het verzuimpercentage bij de sector overheid (5 procent). In paragraaf 3.3.2 is ingegaan op de factoren die (mogelijk) van invloed zijn op de stijging van het verzuimpercentage sinds 2015 en op de determinanten die (mogelijk) relevant zijn voor verzuim bij de NP.

In de eenheden blijkt niet altijd even duidelijk te zijn wat het hoge ziekteverzuim veroorzaakt en waarom in sommige eenheden het ziekteverzuim (verder) stijgt.

"Het zijn allemaal losse verhalen, waar moeilijk een rode lijn in te vinden is"

Zo zou een verstoring van de arbeidsverhoudingen, bijvoorbeeld een conflict met de teamchef, een oorzaak van langdurig ziekteverzuim kunnen zijn. Door in gesprek te gaan met verzuimende medewerkers kunnen dergelijke problemen boven tafel komen.

Teamchefs zijn officieel de verantwoordelijken voor de personele zorg van de medewerkers, waaronder het aanpakken van ziekteverzuim. Door de grootte van de teams zijn de teamchefs niet in staat om voldoende personele zorg te bieden. Daarom is er in de praktijk binnen eenheden een tussenlaag gekomen bestaande uit operationeel experts (OE's), die de gedelegeerde verantwoordelijk hebben gekregen voor de personele zorg van ca. 20-30 mensen. Omdat de OE over een veel kleinere groep gaat dan de teamchef, weet deze beter wat er onder zijn groep medewerkers leeft. Met betrekking tot ziekteverzuim is de OE de eerste zes weken het aanspreekpunt.[60] Als het verzuim langer gaat duren, gaat de casus over naar de teamchef, die uiteindelijk eindverantwoordelijke is.

Tot voor kort was er een groot tekort aan OE's, dat pas recent is opgevuld. Bij de OE's zou de grootste aandacht voor preventie moeten liggen. Maar uit de gesprekken blijkt dat ook OE's niet toe komen aan het goed leren kennen van hun groep medewerkers en signaleren wanneer medewerkers dreigen uit te vallen. Voor OE's neemt de taak van operationele coördinator zoveel tijd in beslag, dat ook zij niet voldoende toe komen aan personeelszaken. Bij een ziekmelding is de OE vooral bezig met het opvullen van het rooster en niet met de reden van het verzuim en eventuele ondersteuning en het bieden van oplossingen. Ook is in een gesprek verteld dat OE's niet goed genoeg zijn opgeleid voor personele zorg.

Wat is in de gesprekken zoal als oorzaak voor het hoge ziekteverzuim genoemd?

[60] In het kader van de Wet Poortwachter hoort een verzuimende medewerker na zes weken te worden doorverwezen naar de bedrijfsarts. Ervaring leert dat velen pas later, gemiddeld na 12 weken, door de teamchef worden doorverwezen.

- Overbelasting door onderbezetting. De rekenmodules voor het bepalen van de formatie, is gerelateerd aan het aantal inwoners. Dit werkt niet voor de eenheden die bestaan uit uitgestrekte, landelijke gebieden met relatief weinig inwoners.
- Organisatorische stress.
    - De reorganisatie heeft een grote invloed gehad op het verzuim en de motivatie van de medewerkers. Er heerst bijvoorbeeld angst onder het personeel (voor zowel het verlies van de huidige werkplek als voor de leidinggevenden), er is weinig vertrouwen tussen de werknemers en de politieorganisatie, er zijn problemen met pesten en de communicatie/relatie tussen werknemers en leidinggevenden kan tot problemen leiden.
    - Politiemensen ervaren onveiligheid binnen de eigen organisatie, voor zover men zich niet gesteund voelt door de leidinggevende en de organisatie bij incidenten waarbij verkeerde beslissingen zijn genomen. De politie als werkgever is voor de politiemedewerker enerzijds je 'vriend' (zie ook paragraaf 3.2) over de cultuur bij de politie), maar anderzijds je 'vijand'. Steun vanuit de leidinggevenden is essentieel en volgens enkele respondenten gebeurt dit nu te weinig. Een speciale afdeling binnen de NP, VIK (veiligheid, integriteit en klachten) doet intern onderzoek naar incidenten. Dit kan tot vervolging leiden.
- Onderbelasting, vooral voorkomend bij medewerkers die door de reorganisatie een andere plek in de organisatie hebben gekregen. Sommige mensen wisten niet wat hun nieuwe functie precies inhield of hadden tijdelijk überhaupt geen functie meer (maar waren wel nog in dienst).
- Iemands geschiktheid voor het werk. Het is denkbaar dat niet iedereen een zwaar beroep als agent zijn hele leven volhoudt. Herplaatsing is dan in beginsel een oplossing. Momenteel bestaat hier alleen een procedure hiervoor als iemand is uitgevallen, maar dan is hij al zo ziek dat herplaatsing praktisch gezien niet meer mogelijk is.
- De wijze waarop binnen de politie wordt omgegaan met een ziekmelding. Mensen worden snel ziekgemeld, terwijl hun afwezigheid ook een andere oorzaak zou kunnen hebben.

"Iemand is ingeroosterd voor vier nachtdiensten, maar hij geeft aan dat hij door omstandigheden er maar twee aan kan. De persoon wordt voor twee nachtdiensten ziekgemeld. Hierdoor stijgt het ziekteverzuim. Maar het zou beter zijn om met deze persoon te gaan praten en een oplossing te zoeken voor zijn probleem, in plaats van de persoon ziek te melden.

Wanneer er vroeger iemand uit het team ziek was, vond men het niet erg om voor diegene in te vallen. Je wist om wie het ging en uit teamgevoel draaide je een extra dienst. Tegenwoordig worden mensen gewoon opgedragen. 'Er is iemand ziek dus jij werkt vanavond een extra dienst'. Dit stuit mensen tegen de borst. Dit is met name frustrerend wanneer iemand eigenlijk verlof heeft. Dit leidt er soms toe dat mensen zich dan ook maar ziekmelden, zodat ze alsnog naar die familiereünie kunnen"

- Bedrijfsarts

- Werk-privé balans:
    - Burn-out onder jongeren komt maatschappij breed steeds meer voor, ook bij de politie. De maatschappij is drukker, er zijn meer schermen, smartphones, social media, veel prikkels. Het gevolg is mentale overbelasting en fysieke onderbelasting.
    - Er zijn veel relaties/huwelijken bij de NP, vaak in combinatie met (jonge) kinderen. Het is voor hen lastig om allebei fulltime te werken, zeker met onregelmatige roosters.
    - Onder de groep 30-50-jarigen zijn veel mantelzorgers.
- Oorzaken die gelegen zijn in de privésfeer van de medewerker, niet werk gerelateerd zijn, een medisch gegeven is en niet kan worden aangepakt door uit te gaan van het Eigen-Regiemodel:
    - Verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd en het verdwijnen van vervroegde uittredingsmogelijkheden. Voorheen konden medewerkers rond 56/57 jaar weg bij de politie,

tegenwoordig kan dit pas bij 62/63 jaar. Fysiek is dit voor velen niet haalbaar, omdat de belastbaarheid van ouderen afneemt naarmate zij ouder worden.[61]
    - Scheiding, chronische of ernstige ziektes.

- Er is bij de HSM'ers sprake van rouw en pijn door de reorganisatie. Men moet wennen aan nieuwe leidinggevenden, nieuwe reistijden, nieuwe systemen. Dit alles kan zorgen voor meer chagrijn en beïnvloeden mogelijk ook de belastbaarheid van mensen, waardoor ze zich mogelijk eerder ziekmelden.

Er zijn verschillen in verzuimpercentages tussen de verschillende basisteams binnen één regionale eenheid. Eén van de oorzaken die hiervoor in de gesprekken zijn gegeven is de manier van leidinggeven van teamchefs. Het ziekteverzuim is lager in de teams waar teamchef en medewerkers een duidelijk gezamenlijk doel hebben, waar een teamchef draagvlak creëert bij zijn medewerkers voor te nemen beslissingen en werkwijzen, door hierover in gesprek te gaan met betrokkenen. Het ziekteverzuim is hoger in teams met een teamchef die meer is van het 'pappen en nathouden' en die niet het gesprek aangaat met de medewerkers. Dit zorgt voor onzekerheid bij de medewerkers, dat negatief van invloed is op hun belastbaarheid.

Eén van de functiegroepen binnen de politie met het hoogste ziekteverzuim is de functiegroep HSM. Voor een verklaring van dit hoge ziekteverzuim moet rekening gehouden worden met de context: de groep HSM'ers is een relatief oudere groep (de meerderheid van de HSM'ers is 50+) die te maken heeft met de pijn en chagrijn van de reorganisatie. Bovendien valt deze groep in de laagste salarisschalen en uit onderzoek blijkt een wetmatigheid die in alle sectoren van de economie geldt, dat hoe lager het opleidingsniveau is, des te hoger het ziekteverzuim is (zie bijvoorbeeld Hooftman et al., 2011). Daarnaast moeten ook de HSM'ers langer gaan doorwerken, vanuit het perspectief dat ze eerder konden stoppen.

Langdurig verzuim

Dat het ziekteverzuim bij de politie vooral langdurig verzuim betreft, is herkenbaar. Een HBV denkt dat dit voor een groot deel om medewerkers met psychische diagnoses gaat en dan vooral PTSS. Het vermoeden is dat een veel groter aantal medewerkers binnen de politie PTSS heeft dan wordt gesignaleerd en erkend en dat dit aantal in de komende jaren verder zal toenemen. Omdat PTSS zich vaak op latere leeftijd openbaart, is de verwachting dat de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd gaat zorgen voor een toename van het aantal medewerkers met PTSS.

De algemene mening is dat het zeer terecht is dat PTSS als beroepsziekte erkend wordt. De ervaring van de gesprekpartners is echter, dat er in de praktijk te veel tijd overheen gaat vóórdat PTSS bij een medewerker is vastgesteld, namelijk ca. twee jaar. Dit houdt in dat een persoon twee jaar lang de symptomen van PTSS moet hebben, voordat erkenning volgt. Dit zorgt ervoor dat een persoon deze periode niet bezig is re-integreren, maar veeleer om de symptomen vast te houden.

De oorzaken van PTSS zijn heel divers en vaak een combinatie van privé, werk, organisatie, etc. Het is ook de vraag of mensen het zelf wel doorhebben in hoeverre het slecht met ze gaat. Een mental check-up zou hier bij kunnen helpen.

De medewerker voor wie de diagnose PTSS is gesteld krijgt een aantal 'voordelen' boven 'gewoon ziek zijn'. Een medewerker met 'officieel' PTSS krijgt en relatief lange hersteltijd en kunnen een beroep doen op aanvulling van hun inkomen tot 90 procent, ook als ze arbeidsongeschikt raken. Dat is aanzienlijk meer dan de 75 procent die iemand ontvangt op grond van de Wet Poortwachter.

3.5.3 Preventie: voorkomen van uitval op termijn

De hoofden bedrijfsvoering erkennen dat preventie van uitval door aan de voorkant maatregelen te nemen meer oplevert dan curatief, als de uitval een feit is. Dat dit nog niet genoeg gebeurd wordt mede toegeschreven aan de reorganisatie: in de afgelopen jaren stonden de eenheden in de 'overlevingsstand', er was geen tijd om aan de voorkant/preventief maatregelen te nemen met als gevolg dat aan de achterkant

[61] Wij plaatsen hierbij de kanttekening dat het nog steeds mogelijk is om met 60 jaar uit te treden met flexpensioen.

maatregelen werden genomen, als de uitval een feit was. Nu het stof van de reorganisatie aan het dalen is, willen de eenheden meer preventief gaan werken.

Iemands belastbaarheid is individueel bepaald: fysieke en mentale weerbaarheid verschilt per persoon. Ieder mens heeft zijn eigen draagkracht, de reden waarom de een het werk veel langer volhoudt dan een ander. Om uitval op termijn te voorkomen, is persoonlijke aandacht van leidinggevenden voor de individuele medewerkers in de basisteams een belangrijke randvoorwaarde. Alleen dan kan tijdig gesignaleerd worden als een medewerker dreigt uit te vallen. Door de grootte van de basisteams is hiervoor geen of minder ruimte. Ook speelt mee dat veel medewerkers te maken hebben met wisselende leidinggevenden.

Leidinggevenden zouden zicht moeten hebben op wat de medewerkers in het basisteam dagelijks mee maken, om maatwerk te kunnen bieden. Leidinggevenden zouden bovendien de 'luxe' moeten hebben om de druk op medewerkers te verlagen door hen tijd en ruimte te geven om te herstellen na een ernstig incident (moord, dodelijk ongeluk, etc.). Dit kan op de volgende manieren:

- Geef een medewerker die een heftig incident heeft meegemaakt voldoende recuperatietijd voordat hij weer aan de slag gaat;
- Stuur niet steeds dezelfde persoon naar heftige incidenten.
- Medewerkers die een periode in een omgeving hebben gewerkt waar zich veel incidenten hebben voorgedaan, (tijdelijk) te plaatsen in een omgeving waar het rustiger is.

Een randvoorwaarde voor dergelijke oplossingen is een grotere bezetting.

Andere mogelijke oplossingen om uitval op termijn te voorkomen die in de gesprekken zijn genoemd, zijn:

- Verbeteren van de voorselectie van aspiranten bij toelating op de Politieacademie.
- Onderzoek naar factoren die tot PTSS kunnen leiden, zodat deze informatie kan worden meegenomen in de aanstellingskeuring.
- Nieuwe medewerkers eerst een tijdelijk dienstverband aanbieden, om medewerkers die eigenlijk niet geschikt blijken te zijn voor het politievak eruit te filteren.
- Medische herkeuringen. Op dit moment is er een aanstellingskeuring voor de blauwe politiemedewerkers die de opleiding gaan volgen. Daarna werken ze jarenlang bij de politie zonder ooit nog getoetst te worden of ze nog steeds aan de eisen die het werk aan hen stelt voldoen. Er wordt gedurende de loopbaan niet meer getoetst of de eisen die aan het begin van de loopbaan worden gesteld gedurende de gehele loopbaan gelijk blijven. Tussentijds metingen zijn relevant ter preventie van disbalans: kan iemand zijn werk nog veilig en gezond uitvoeren en hoe kaan ervoor gezorgd worden dat iemand zijn werk veilig en gezond kan blijven uitvoeren?
- Jaarlijks onder medewerkers vragenlijsten afnemen, om (het risico tot) overbelasting op tijd te detecteren. Nadeel hiervan is dat dit duur is en veel tijd in beslag neemt.
- Samen met de lokale leiding praktijkgericht werken aan preventief beleid, door de bevindingen van de bedrijfsartsen, maatschappelijk werkers en andere professionals te bundelen. Benadrukt is dat hierin moet worden samengewerkt met de lokale leiding en niet met de korpsleiding, omdat de korpsleiding te ver af staat van de lokale praktijk.
- De bedrijfsarts een grotere rol laten spelen bij preventie. Nu wordt de bedrijfsarts pas ingeschakeld wanneer een medewerker langer dan zes weken verzuimt. De bedrijfsarts zou meer regie over het ziekteverzuim moeten krijgen en meer aan de voorkant aan preventie moeten werken.
- Maak de groepen binnen de basisteams kleiner. In kleiner teams kennen collega's elkaar en ontstaat groepsbinding. Deze groepsbinding zorgt vaak weer voor een betere werksfeer en een lager ziekteverzuim. Bovendien hebben leidinggevenden dan beter zicht op wat er dagelijks gebeurt, kunnen zij meer maatwerk leveren en meer persoonlijke aandacht bieden om disbalans van medewerkers voortijdig te signaleren.

Formeel gezien maakt de directie HRM in Den Haag het beleid, de eenheden zelf niet. Alhoewel het beeld van een HBV is dat er landelijk weinig beleid gericht op preventie is, is een andere HBV van mening dat het landelijk verzuim en re-integratiebeleid voldoende is om mee te werken. Binnen het landelijke beleid heeft een regionale eenheid genoeg speelruimte om deze lokaal in te vullen, zo lang het niet strijdig is met het landelijke

beleid. Nieuw of aanvullend beleid is in die visie dan ook niet nodig. Deze HBV is van mening dat er geen sprake is van een tekort aan bestaand beleid, maar eerder aan het niet goed communiceren van het bestaande, landelijke beleid en wat er allemaal aan instrumenten voorhanden is. In de eenheid weet een deel van de leidinggevenden niet wat er allemaal al ontwikkeld is aan beleid en instrumenten.

Enkele toepassingen van het landelijke beleid ter preventie van structurele overbelasting in de eenheden, zijn:[62]

- Op verzoek van een teamchef kan een executieve medewerker een mentale check-up krijgen;
- Fit@NP, met speciale programma's voor politiemedewerkers met complexe psychische problematiek;
- Gesprekken in het kader van de Resultaat- en Ontwikkelcyclus (R&O-cyclus, zie paragraaf 3.3.2): de integrale uitvoering van deze cyclus van gesprekken moet leiden tot een cultuuromslag binnen de NP. HBV's erkennen dat nog niet iedereen bereikt wordt met deze gesprekken. Hun ervaringen tot dusver zijn positief. Zij plaatsen wel de kanttekening dat de waarde van zo'n gesprek afhankelijk is van de mate waarin medewerkers bereid zijn te praten over de problemen die zij in hun werk ervaren.
- Op dit moment test het Landelijk Mobiliteitscentrum (LMC) een pilot om medewerkers te helpen in de fase voordat zij uitvallen. In deze pilot wordt per medewerker gekeken of hij zijn werk nog wel aan kan en/of nog op de goede plek zit en, indien dit niet het geval is, waar diegene dan wel op zijn plek zou zitten. Dit werkt goed aan twee kanten: de medewerkers die hun werk niet meer aan konden, komen terecht op een plek waar zij wel geschikt voor zijn en de medewerkers die achterblijven ervaren minder werkdruk, omdat er niet meer op het rooster wordt gedrukt door de medewerker die het werk niet meer aankon. Zaak is wel dat er dan tijdig vacatures voor nieuwe medewerkers worden uitgezet. Dit kan alleen als er preventief met dit probleem wordt omgegaan. En dat kan alleen als er meer ruimte wordt gegeven door de korpsleiding om mensen boven en buiten de sterkte te plaatsen en ruimte te creëren in de formatie.

3.6 SLOTOPMERKINGEN

Belangrijke organisatorische wijzigingen als gevolg van de invoering van de Politiewet 2012 (centralisatie van de bedrijfsvoering, een financiële taakstelling, waarbij bezuinigd moest worden en een andere organisatiestructuur met 'robuuste basisteams', waarin de teamchef de centrale spil vormt) werden in de tijd gezien gelijk ingevoerd met een grootschalige personele reorganisatie en de invoering van het Landelijk Functiehuis Nationale Politie (LFNP), waarbij in totaal 7.200 functies zijn teruggebracht naar 92 functies.

In dit hoofdstuk zijn we ingegaan op een scala van factoren die van invloed zijn op de belasting en belastbaarheid van politiemedewerkers, maar die niet of nauwelijks te beïnvloeden zijn door de leiding van een regionale eenheid. Het gaat om factoren die te maken hebben met het beleid van de organisatie van de politie als geheel en uitvloeisels en neveneffecten zijn van de gehele reorganisatie en de invoering van het LFNP.

Als we kijken naar de bevindingen van de Inspectie Justitie en Veiligheid in haar afsluitend onderzoek naar de vorming van de NP wat betreft de modernisering van de gebiedsgebonden politiezorg (GGP) in de basisteams, naar de conclusies van de commissie Kuijken in haar Evaluatie van de Politiewet 2012 en naar de reactie van de vakbonden op zowel het Inrichtingsplan als de evaluatie, dan concluderen we dat deze grotendeels overeenkomen met de verhalen die wij in het veldwerk van dit onderzoek hebben gehoord.

Nu het stof van de reorganisatie tot één NP en de invoering van het LFNP is gedaald, is er ruimte om inhoud te gaan geven aan een agenda voor personeels-, organisatie- en arbeidsvoorwaardenontwikkeling. Er is geld gereserveerd om de formatie uit te breiden[63] en om beleid te ontwikkelen op HRM-gebied. In dit verband zijn

[62] Zie voor een uitgebreide lijst met instrumenten en interventies bijlage II.

[63] In juni 2018 is bekend gemaakt dat de NP structureel wordt uitgebreid met 1.100 agenten: 770 wijkagenten, 170 rechercheurs voor de bestrijding van zware criminaliteit en 170 specialisten voor cybercrime en internationale samenwerking.

als belangrijke thema's gedefinieerd: duurzame inzetbaarheid, het terugdringen van het ziekteverzuim, politieonderwijs, cultuur en de rol van leidinggevenden hierin door onder meer de R&O-cyclus (Resultaat en Ontwikkelcyclus). In dit verband mist een aantal gesprekspartners een duidelijk 'ouderenbeleid' of 'generatiemanagement'.

DEEL B

UITKOMSTEN

We presenteren de uitkomsten van de online enquête in afzonderlijke hoofdstukken voor de drie functiegroepen. We beginnen deel B met de wijkagenten (hoofdstuk 4) – omdat we van deze groep de meeste informatie hebben, kunnen we over deze groep de meest robuuste uitspraken doen. Daarop volgen teamchefs C (hoofdstuk 5) en tenslotte HSM-medewerkers (hoofdstuk 6).

De opzet van deze hoofdstukken is vrijwel identiek. De volgende vragen worden achtereenvolgens beantwoord:

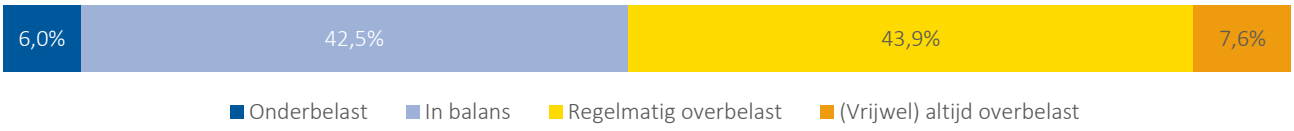
- Hoe hoog is de werkbelasting?
- Wat zijn de oorzaken?
- Wat zijn gevolgen?
- In hoeverre is er iets gedaan aan de over- en onderbelasting?
- Hoe tevreden is men over allerlei aspecten van het werk en werkklimaat?
- En welk gewicht heeft de werkbelasting hierin?
- Welke oplossingen ziet men om de over- en onderbelasting te verminderen?

4 WIJKAGENTEN

4.1 OVER- EN ONDERBELASTING

4.1.1 Hoeveelheid werk

In hoeverre hebben wijkagenten te maken met over- en onderbelasting? We kijken zowel naar de belasting qua hoeveelheid werk als naar de belasting qua vaardigheden (zie de volgende subparagraaf). Onderstaande figuur laat zien dat de helft van de wijkagenten aangeeft regelmatig of (vrijwel) altijd overbelast te zijn. Daarbinnen is het aandeel dat zegt (vrijwel) altijd overbelast te zijn relatief klein, maar nog altijd een op de dertien wijkagenten stelt (vrijwel) altijd overbelast te zijn. Onderbelasting komt relatief weinig voor.



We hebben gekeken of er verschillen in over- en onderbelasting zijn, naar persoonskenmerken. Die verschillen zijn vaak klein. Dit geldt ook voor leeftijd (zie tabel 4.1).[64] Bij wijkagenten jonger dan 45 jaar komen zowel over- als onderbelasting iets meer voor. De verschillen zijn echter niet significant. Oudere wijkagenten wijken dus nauwelijks af van jongere wijkagenten wat werkbelasting betreft. Wat betreft aantal jaren in dienst, geslacht, opleidingsniveau en zij-instromers zijn de verschillen eveneens klein. Bij zij-instromers zijn de percentages onderbelast en in balans vergelijkbaar met het gemiddelde beeld. Hierbij moet ook betrokken worden dat de celvulling soms gering is, waardoor een afwijkend percentage niet significant is. De resultaten voor deze kenmerken zijn opgenomen in tabel III.1 in de bijlage.

Grotere verschillen zien we bij sommige baankenmerken. Dit geldt in het bijzonder voor de mate waarin medewerkers overwerken en onregelmatig werken. Beide baankenmerken zijn positief gecorreleerd met overbelasting (zie tabel 4.1). Ongeveer een kwart van de respondenten werkt structureel over (minimaal een week per maand). Van deze groep zegt ongeveer 70 procent regelmatig of (vrijwel) altijd overbelast te zijn. Dat is twee keer zo hoog als van de groep die nooit overwerkt. Onregelmatig werk gaat ook gepaard met een hogere werkbelasting, maar de verschillen zijn kleiner dan bij overwerk. Opvallend is dat bij degenen die niet onregelmatig werken een duidelijk hoger percentage stelt onderbelast te zijn.

We hebben ook gekeken of er een samenhang is tussen onder- en overbelasting aan de ene kant en regionale- en functiemobiliteit aan de andere kant. Er is bij wijkagenten geen verband tussen werkbelasting en regionale mobiliteit binnen de politie. De respondenten die niet van functie zijn veranderd hebben meer met onderbelasting en minder met overbelasting te maken, maar door het kleine aantal (in totaal 30 die niet van functie zijn veranderd) kunnen hier geen harde conclusies aan verbonden worden. Er is weinig verschil in werkbelasting tussen respondenten die één keer van functie zijn veranderd en degenen die dit vaker hebben gedaan.

[64] In de vragenlijst is een iets uitgebreidere leeftijdsindeling gehanteerd, maar de aantallen respondenten jonger dan 35 jaar en ouder dan 65 jaar zijn gering. Daarom zijn die groepen in de tabel niet apart onderscheiden.

Bij de meeste regio's ligt het percentage medewerkers waarvan de hoeveelheid werk overeenkomt met wat men aankan tussen 40 en 45 procent. In de eenheden Amsterdam (55 procent) en Oost-Brabant ligt dit wat hoger (respectievelijk 55 en 51 procent). In Zeeland-West Brabant ligt het (met 33 procent) juist relatief laag.

Ook hier moet worden aangetekend dat het aantal respondenten per eenheid relatief laag is, waardoor het toevalselement een grote rol kan spelen.

Tabel 4.1 Onder- en overbelasting wat betreft de hoeveelheid werk (wijkagenten)

Persoonskenmerken	Onderbelast	In balans	Regelmatig overbelast	(Vrijwel) altijd overbelast	*Totaal*	N
Leeftijd						
Jonger dan 45 jaar	8,8%	36,3%	45,6%	9,4%	*100%*	171
45 tot 55 jaar	4,5%	45,9%	40,1%	9,6%	*100%*	157
55 jaar en ouder	5,0%	44,8%	45,2%	5,0%	*100%*	241
Overwerk						
Nooit	23,5%	41,2%	29,4%	5,9%	*100%*	17
Incidenteel	6,1%	48,0%	40,9%	4,9%	*100%*	395
Structureel	3,5%	27,1%	54,2%	15,3%	*100%*	139
Nachtdienst						
Geen nachtdienst	6,6%	42,5%	45,0%	6,0%	*100%*	318
Wel nachtdienst	5,2%	42,7%	42,7%	9,3%	*100%*	248

Het zou nog wel zo kunnen zijn dat sommige persoonskenmerken gecorreleerd zijn met werkkenmerken en dat er toch een verband is tussen werkbelasting en persoonskenmerken als je hiervoor corrigeert. Als we een regressie uitvoeren met de overbelasting qua hoeveelheid werk als afhankelijke variabele, vinden we hier echter geen bewijs voor (zie tabel III.2 in de bijlage).

Verandering ten opzichte van drie jaar geleden

De respondenten is ook gevraagd hoe het drie jaar geleden zat met de werkbelasting. Als we de resultaten daarvan vergelijken met de huidige situatie, valt op dat bij veel respondenten overbelasting nu wel voorkomt, maar drie jaar geleden niet. Als we aannemen dat wat mensen aankunnen gemiddeld niet veel is veranderd, dan zou dit betekenen dat de hoeveelheid werk per wijkagent is toegenomen.

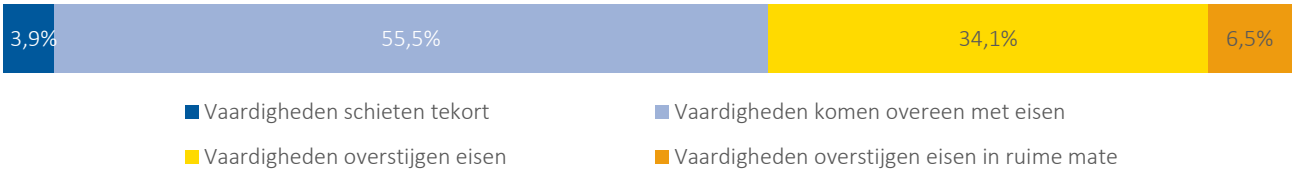
De verandering van de werkbelasting hangt sterker samen met persoonskenmerken dan het huidige niveau ervan (zie tabel III.3 in de bijlage). Zo is er een duidelijk verband met leeftijd en aantal dienstjaren: hoe ouder en hoe meer dienstjaren, des te kleiner de kans op een toename van de werkbelasting. Waarschijnlijk hangt dit samen met de ontziemaatregelen voor ouderen. Bij hoger opgeleiden is de kans op een toename van de werkbelasting groter dan bij lager opgeleiden, maar dit verband is wat minder sterk.

De verandering hangt tevens samen met baankenmerken: bij mensen die overwerken en/of 's nachts werken, is de kans op toename van de werkbelasting groter. Waarschijnlijk moet dit verklaard worden uit het feit dat er door de hogere werkdruk vaker overgewerkt en onregelmatig gewerkt moet worden.

Ook naarmate mensen vaker van functie veranderd zijn, is de kans op een toename van de werkbelasting groter. Mogelijk gaat zo'n verandering vaak gepaard met meer verantwoordelijkheden. Regionale mobiliteit gaat juist gepaard met een grotere kans op vermindering van de werkbelasting. Denkbaar is dat wijkagenten in een andere regio gaan werken om hun werkdruk te verminderen.

4.1.2 Vaardigheden

Slechts een gering percentage van de responderende wijkagenten geeft aan vaardigheden tekort te komen voor de functie. Ongeveer 40 procent is zelfs van mening dat zij meer vaardigheden hebben dan de functie vereist.



Onder- en overbelasting qua vaardigheden hangt samen met leeftijd, aantal dienstjaren en opleidingsniveau. Oudere wijkagenten geven minder vaak aan dat hun vaardigheden de functie-eisen overstijgen dan hun jongere collega's. Bij dienstjaren (die sterk met leeftijd correleren) vinden we een vergelijkbaar verband. Naarmate wijkagenten hoger opgeleid zijn, geven zij vaker aan dat hun vaardigheden niet helemaal worden benut. Van hoger opgeleiden stelt zelfs 14 procent dat hun vaardigheden de functie-eisen in ruime mate overstijgen. Mannen geven wat vaker aan dan vrouwen dat hun vaardigheden de functie-eisen overstijgen. Mogelijk bestaat er een verband met de omvang van het dienstverband, want ook voltijders (vaker mannen) zeggen vaker dan deeltijders (vaker vrouwen) dat hun vaardigheden worden onderbenut. Er is weinig verband tussen de benutting van vaardigheden en baankenmerken. Evenmin zien we een relatie met veranderingen in functie of regio tijdens het dienstverband bij de politie.

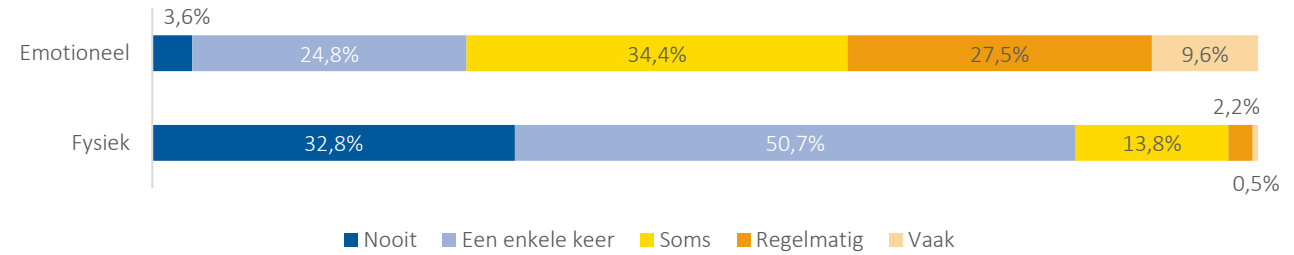
Vanuit de focusgroepen komt naar voren dat de onderbelasting qua vaardigheden mogelijk te maken heeft met het feit dat sommige taken van de wijkagent zijn 'afgenomen'. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het overleg met de driehoek, dat doet de wijkagent niet meer zelf. Sommige wijkagenten hebben het gevoel dat steeds meer mensen uit het team zich bemoeien met de casussen van de wijkagent. Daarnaast is het denkbaar dat wijkagenten het gevoel hebben dat hun capaciteiten niet volledig worden benut als ze steeds moeten invallen in de noodhulp. De wijkagent wil graag probleemgericht te werk kunnen gaan, niet incidentgericht.

Verandering

In tegenstelling tot de werkbelasting qua hoeveelheid, treden er bij werkbelasting qua vaardigheden minder veranderingen op. Bijna twee derde van de respondenten geeft aan dat de werkbelasting qua vaardigheden niet is veranderd. Het percentage waarbij de benutting van hun vaardigheden toeneemt is vrijwel even groot als het percentage met een afname (beide 17 procent).

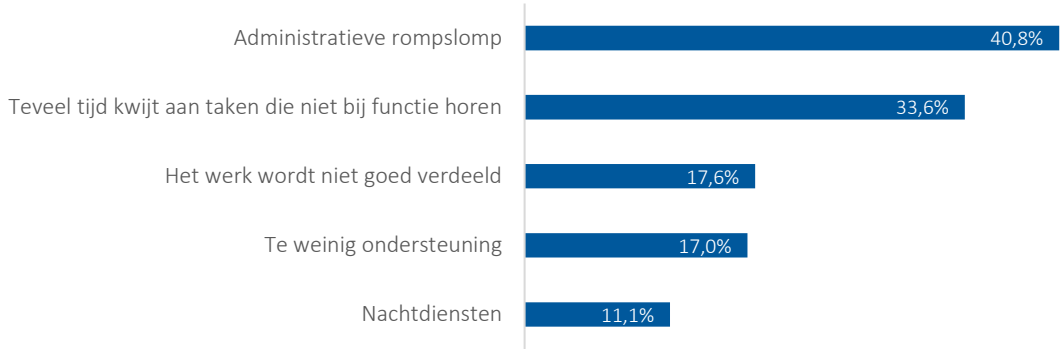
4.1.3 Belastende gebeurtenissen

Naast een teveel aan werk qua hoeveelheid, kunnen ook bijzondere gebeurtenissen belastend zijn. Dit kunnen ingrijpende emotionele gebeurtenissen zijn (waarbij bijvoorbeeld een kind overlijdt) of gebeurtenissen waarbij wijkagenten lichamelijk letsel oplopen. Vrijwel alle wijkagenten hebben wel minimaal één keer een ingrijpende emotionele gebeurtenis meegemaakt. Iets meer dan een derde heeft zelfs regelmatig of vaak dergelijke gebeurtenissen meegemaakt (zie figuur). Gebeurtenissen die tot lichamelijk letsel bij wijkagenten leiden zijn bij de meesten vrij incidenteel: slechts een paar procent heeft hier regelmatig of vaak mee te maken.



4.2 OORZAKEN OVERBELASTING

De belangrijkste oorzaken van overbelasting qua hoeveelheid werk, zijn volgens respondenten aan de enquête de administratieve belasting en het uit moeten voeren van taken die niet bij de functie van wijkagent horen. Bijna 80 procent van de overbelaste wijkagenten noemt administratieve rompslomp als een oorzaak van de overbelasting. Ongeveer twee derde van hen geeft aan veel tijd kwijt te zijn aan taken die eigenlijk niet bij hun functie horen. Uit de focusgroepen blijkt dat de hoge werkdruk vooral ontstaat doordat er onvoldoende personeel ingezet kan worden. Ook het hoge ziekteverzuim (dat op zijn beurt waarschijnlijk weer samenhangt met de hoge werkdruk) speelt hierbij een rol.



Administratieve rompslomp

Ook in de focusgroepen kwam de administratieve rompslomp naar voren als een belangrijke belastende factor voor wijkagenten. Zij zijn veel tijd kwijt aan administratieve taken en spreken van toenemende bureaucratie. In paragraaf 3.4.8 kwam al naar voren dat wijkagenten soms meer binnen dan buiten aan het werk zijn.

Taken die niet bij de functie horen

In de enquête geeft zo'n 65 procent van de wijkagenten aan dat ze veel tijd kwijt zijn aan taken die eigenlijk niet bij hun functie horen. Uit de gesprekken wordt duidelijk dat het hierbij gaat om taken zoals administratie, noodhulp- en surveillancediensten, wapencontroles, aangiftediensten en executies van openstaande boetes en vonnissen. Vaak leveren dit soort bijkomende taken weer extra administratief werk op. Hierdoor houdt de wijkagent steeds minder tijd over om aan zijn eigen taken in de wijk te besteden. Dit draagt bij aan de ervaring van hoge werkdruk: wanneer de wijkagent eindelijk zijn wijk in kan, ligt daar een grote stapel werk op hem te wachten die hij moet inhalen.

"Eerst moet de noodhulp gevuld worden, daarna kan er gekeken worden of er tijd over is voor andere dingen"

"De burgers bellen toch wel en de mailbox stroomt vol"

Gebrek aan ondersteuning

Ongeveer een derde van de overbelaste wijkagenten geeft aan te weinig ondersteuning te ontvangen. In de focusgroepen gaven meerdere wijkagenten aan gefrustreerd te zijn over het gebrek aan ondersteuning vanuit de organisatie. Hierdoor zijn wijkagenten veel tijd kwijt aan zaken die niet direct met politietaken te maken hebben. Wijkagenten zouden vaak zelf moeten zorgen voor materialen of cursussen. Het gebeurt regelmatig dat niemand weet hoe je iets kunt regelen of ergens aan kunt komen:

"Niemand weet hoe je eraan komt, ja… zelf-regelen.nl"

Daarnaast wordt er aangegeven dat de HRM-afdeling en bedrijfsarts slecht bereikbaar zijn. Voor de bedrijfsarts staan soms wel wachttijden van twee maanden.

4.3 GEVOLGEN OVER- EN ONDERBELASTING

Als mensen vaak teveel werk moeten verrichten zou dit tot een hoger ziekteverzuim kunnen leiden. Uit de enquêteresultaten zijn hiervoor echter slechts enige aanwijzingen te vinden. Bij wijkagenten die drie jaar geleden overbelast waren, is het percentage dat in de periode van 1 januari 2017 tot mei 2018 twintig dagen of meer ziekteverzuim had (26,1%) hoger dan bij degenen die drie jaar geleden niet overbelast (16,1%) of onderbelast (14%) waren. Maar het gaat bij beide groepen om relatief kleine aantallen met veel ziektedagen. Vandaar de vrij globale categorie 'twintig ziektedagen of meer'.

Tabel 4.2 Ziekteverzuim (tussen 01-01-2017 en 01-05-2018) afgezet tegen werkbelasting drie jaar geleden

Belasting	Minder dan 10 dagen	10 tot 20 dagen	20 dagen of meer	*Totaal*	N
Hoeveelheid werk					
Drie jaar geleden onderbelast	74,2%	11,7%	14,0%	*100%*	128
Drie jaar geleden in balans	74,5%	9,4%	16,1%	*100%*	286
Drie jaar geleden overbelast	65,2%	8,7%	26,1%	*100%*	115
N	383	52	94		529

In de vorige paragraaf hebben we gezien dat wijkagenten in hun werk vooral met emotioneel aangrijpende gebeurtenissen te maken hebben en in mindere mate met gebeurtenissen die lichamelijk letsel opleveren. Er is ook gevraagd of beide soorten gebeurtenissen nog doorwerken in het huidige functioneren. Wat emotionele gebeurtenissen betreft heeft bijna 18 procent van alle wijkagenten daar nog steeds last van. Bij gebeurtenissen met lichamelijk letsel is dit ruim 11 procent. In totaal geeft ongeveer 24 procent van alle wijkagenten aan dat heftige gebeurtenissen (zowel emotioneel als fysiek) nog steeds invloed hebben op het functioneren.

De klachten die deze wijkagenten ervaren zijn vooral verminderde concentratie, moeheid en een minder veilig gevoel. Een kleine groep agenten geeft aan dat ze sneller emotioneel worden.

"Het is niet prettig om op straat te moeten werken met klachten, omdat je jezelf niet meer onder controle hebt. Daardoor reageer je vaak ook heftig op collega's"

Enkele wijkagenten geven aan dat ze deze gebeurtenissen een positieve draai kunnen geven. Ze zien het als een leermoment en ervaring, iets dat je scherp houdt.

Voor sommige wijkagenten heeft overbelasting tot gevolg dat men met burn-outklachten of zelfs zware depressieklachten te maken krijgt. Naast persoonlijke gevolgen, zijn er ook gevolgen voor de organisatie als geheel. Men kan niet alle zaken aanpakken door de beperkte capaciteit. Daardoor worden melders bijvoorbeeld niet altijd op tijd teruggebeld. Officieel moeten wijkagenten een melder binnen 48 uur terugbellen, maar hier is meestal geen tijd voor. Als de agent dan na vijf dagen belt, is de melder vaak al boos en geeft dit spanning.

In de focusgroepen komt naar voren dat de hoge werkdruk ook gepaard gaat met negatieve effecten op de kwaliteit van het werk. Doordat wijkagenten vaak worden ingezet in de noodhulp, komen ze te weinig toe aan hun eigenlijke taken. Dit leidt niet alleen tot een hoge werkdruk, maar ook tot een situatie waarin sommige taken niet of maar ten dele kunnen worden uitgevoerd. Er is alom erkenning voor het werk van wijkagenten, omdat het bijdraagt aan het voorkomen van problemen in wijken (zoals terrorismebestrijding in grote steden). Als de wijkagenten in de praktijk ook andere taken moeten vervullen, kan dit onder druk komen te staan.

4.4 WAT IS ER GEDAAN OM OVER- EN ONDERBELASTING TEGEN TE GAAN?

Aan de respondenten is gevraagd of zij in de afgelopen drie jaar met hun leidinggevende, de bedrijfsarts of hun collega's gesproken hebben over hun werkbelasting qua hoeveelheid werk en zo ja, of dit heeft geleid tot

aanpassingen in hun werk. Uit tabel 4.3 blijkt dat werknemers vooral met hun leidinggevende (69 procent) en hun collega's (80 procent) over hun werkbelasting hebben gesproken. Bij de bedrijfsarts is dit maar 15 procent, maar dit komt omdat de bedrijfsarts bij de politie geen preventieve rol bij ziekteverzuim vervult.

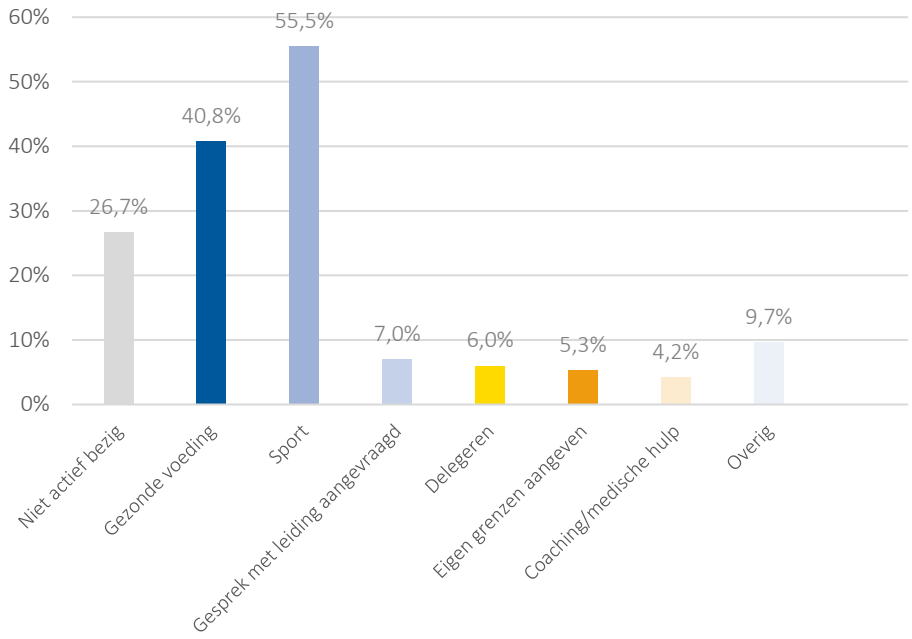
Om meer inzicht te krijgen in de effecten van deze gesprekken over werkbelasting, hebben we een regressie-analyse uitgevoerd. Uit een regressie op de (huidige) overbelasting wat betreft de hoeveelheid werk, komt als resultaat dat gesprekken met collega's die veranderingen teweeg hebben gebracht de kans op overbelasting significant doen dalen. Doen we een regressie met als afhankelijke variabele de ontwikkeling van deze werkbelasting, dan lijken dit soort gesprekken met een leidinggevende of bedrijfsarts te leiden tot een afname van de belasting. Deze regressies kennen wel de nodige beperkingen, zoals het lage aantal observaties voor sommige variabelen. De uitgebreide regressieresultaten zijn in tabel III.2 te vinden.

Tabel 4.3 Gesprekken over werkbelasting qua hoeveelheid werk

Aantal gesprekken	Direct leidinggevende	Bedrijfsarts	Collega's
Geen gesprek	27,1%	84,5%	13,9%
Eén gesprek	16,7%	8,1%	79,5%
Meer dan één gesprek	52,2%	7,0%	
Weet men niet meer	4,0%	0,4%	6,6%
Totaal	*100%*	*100%*	*100%*
Percentage waarbij gesprekken iets hebben veranderd	14,1%	3,3%	14,8%

Bijna de helft van de wijkagenten heeft in de afgelopen drie jaar één of meer gesprekken gevoerd met hun leidinggevende over de wijze waarop hun werk beter zou kunnen afgestemd op hun vaardigheden. Bij ruim 11 procent van alle wijkagenten heeft dit tot aanpassingen geleid in deze richting.

Iets minder dan driekwart van de wijkagenten zegt zelf actief te zijn om hun belastbaarheid te vergroten (zie onderstaande figuur). Veelal doen zij dit door gezonde voeding en door aan sport te doen.



De politieorganisatie heeft verschillende maatregelen om de belastbaarheid van medewerkers te vergroten. In de enquête is gevraagd naar de bekendheid en het gebruik van FIT@NP en van zelftesten en leermodules die de politieorganisatie via het internet beschikbaar stelt om een gezonde leefstijl te bevorderen en stress te voorkomen of verminderen. De bekendheid van deze instrumenten is echter gering, vooral als het gaat om de zelftesten en leermodules (zie tabel 4.4). Van degenen die deze instrumenten kennen, maakt bovendien maar

een klein deel er gebruik van. Slechts 6 procent van alle responderende wijkagenten zegt gebruik te maken van FIT@NP en 3,5 procent van een of meer testen of modules. De meeste medewerkers die de instrumenten kennen maar hier geen gebruik van maken, geven aan zelf al met sport bezig te zijn of gezond te leven.

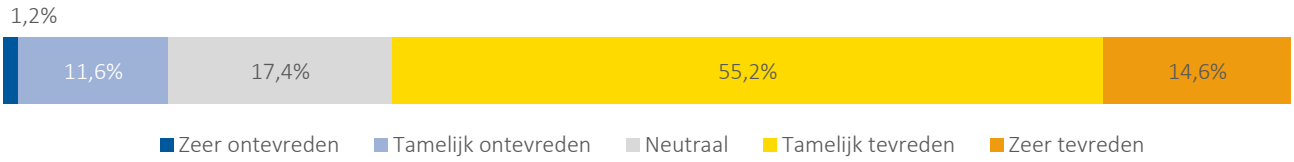
Tabel 4.4 Bekendheid en gebruik van maatregelen vanuit de politieorganisatie

	Fit@NP	Zelftesten en leermodules
Niet bekend	27,1%	55,4%
Naam bekend, maar inhoud niet	34,8%	30,4%
Van sommige naam en inhoud bekend	-	11,8%
Naam en inhoud bekend	38,1%	2,5%
Totaal	*100%*	*100%*
Maakt gebruik van instrument [a)]	6,1%	3,5%

a) In procenten van alle responderende wijkagenten

4.5 TEVREDENHEID

Hoewel een vrij groot deel van de wijkagenten van mening is dat zij regelmatig of (vrijwel) altijd teveel werk op hun bord krijgen en velen vinden dat hun vaardigheden maar ten dele worden benut, zijn zij over het algemeen niet ontevreden over hun baan. Van de respondenten is 55 procent tevreden en 15 procent zelfs zeer tevreden. Slechts 12 procent is ontevreden en bijna niemand is zeer ontevreden (slechts 1 procent).

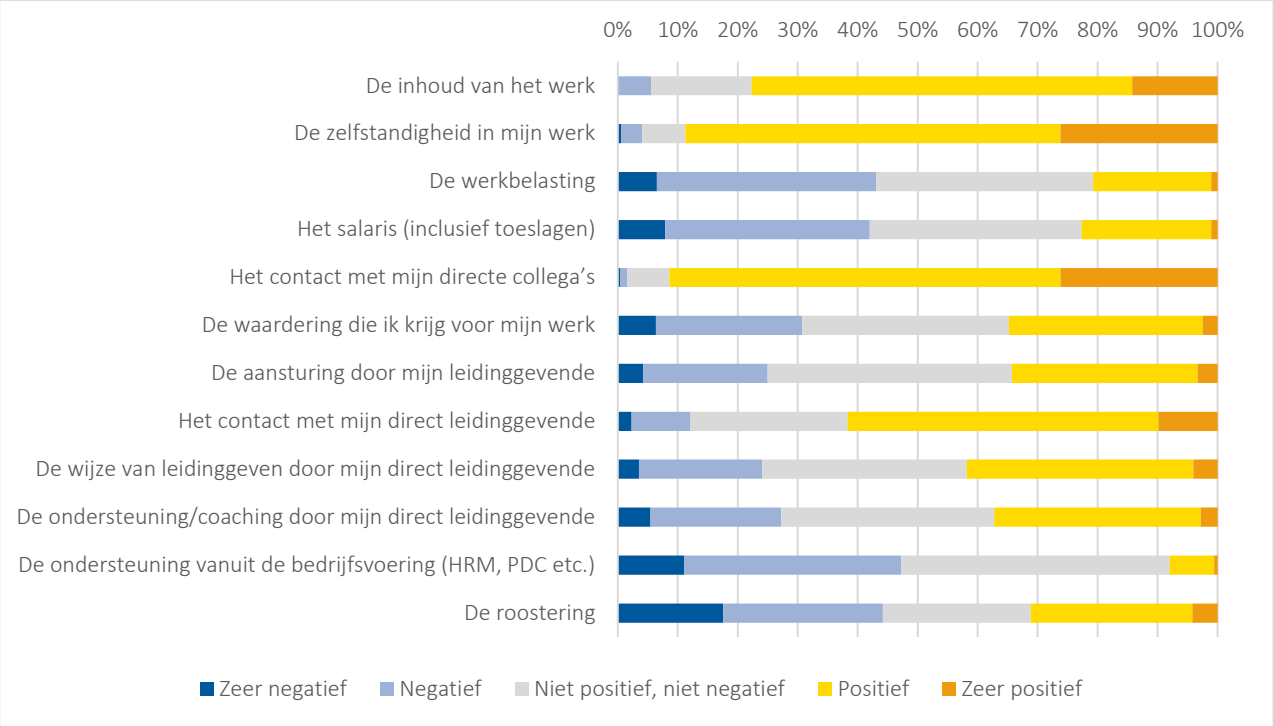


Dit neemt niet weg dat men over sommige aspecten niet tevreden is. Gezien het voorgaande is het niet onverwacht dat de werkbelasting overwegend negatief wordt beoordeeld. Bijna de helft (43 procent) is hier ontevreden of zeer ontevreden over, terwijl slechts ruim een vijfde (zeer) tevreden erover is. Toch is dit niet het aspect waarover wijkagenten het meest negatief zijn; dat is de ondersteuning vanuit de bedrijfsvoering. Hier is 47 procent (zeer) ontevreden over, terwijl maar 8 procent er (zeer) tevreden over is. Over de roostering is 44 procent (zeer) ontevreden, maar hier is ook een relatief grote minderheid van ruim 30 procent (zeer) tevreden over. Over het salaris is men ongeveer even ontevreden als over de werkbelasting.

Het overgrote deel van de wijkagenten, bijna 80 procent, is (zeer) tevreden over de inhoud van het werk. De zelfstandigheid en het contact met collega's worden zelfs nog hoger gewaardeerd: meer dan 90 procent is hier (zeer) tevreden over. Ook over het contact met de direct leidinggevende is de meerderheid (zeer) tevreden. Kijken we naar andere aspecten die met de leidinggevende te maken hebben, dan neigt het beeld nog steeds naar het positieve, maar is er steeds wel een vrij grote groep die (zeer) ontevreden is. Zo vindt ruim 30 procent dat men te weinig waardering krijgt voor het werk. Verder is ongeveer een kwart (zeer) ontevreden over de aspecten: aansturing, wijze van leidinggeven en ondersteuning/coaching door de direct leidinggevende.

Uit deze resultaten van de enquête kunnen we afleiden dat veel wijkagenten (zeer) ontevreden zijn over hun werkbelasting, de roostering, hun salaris en de ondersteuning vanuit de organisatie, maar dat deze negatieve punten toch slechts in beperkte mate doorwegen in hun overall beoordeling van hun baan. Over de inhoud van het werk, de zelfstandigheid, het contact met collega's en het contact met de direct leidinggevende is het overgrote deel (zeer) tevreden en deze positieve punten wegen kennelijk zwaarder dan de negatieve.

Figuur 4.1 Tevredenheid over verschillende aspecten van het werk



Uit het feit dat de overall tevredenheid met het werk en de werkomgeving hoog is, kunnen we afleiden dat het gewicht van de vaak negatief beoordeelde werkbelasting hierin in elk geval niet overheersend is. Kennelijk hebben de positief beoordeelde elementen (zoals de inhoud van het werk) een groter gewicht dan de negatief beoordeelde elementen (zoals de werkbelasting). Dit komt ook naar voren uit het feit dat, van degenen die ontevreden zijn over hun werkbelasting, iets meer dan de helft in zijn totaliteit tevreden is over het werk en de werkomgeving en maar 25 procent ontevreden. Deze groep is weliswaar minder tevreden over hun werk en hun werkomgeving dan de wijkagenten die tevreden zijn over hun werkbelasting (deze groep is vrijwel in zijn geheel ook in zijn totaliteit tevreden over het werk en de werkomgeving), maar ook bij de ontevredenen over de werkbelasting is de meerderheid overall tevreden over het werk en de werkomgeving.

De gewichten van de verschillende aspecten kunnen bepaald worden door middel van een regressieanalyse. Hieruit blijkt dat de inhoud van het werk en de rol van de leidinggevende voor wijkagenten het meest belangrijk zijn. Daarna komen aspecten als de werkbelasting, roostering en zelfstandigheid in het werk. Waardering en salaris zijn wel significant, maar hebben een relatief laag gewicht in de algemene tevredenheid. Tabel III.5 in de bijlage bevat een tabel met de regressieresultaten.

Het bovenstaande wordt over het algemeen bevestigd door de focusgroepen. Hieronder geven we een aantal bevindingen uit deze gesprekken weer.

Roostering

Uit de focusgroepen komt naar voren dat 'roosteren met binding' zowel voor- als nadelen met zich meebrengt. Een voordeel is volgens de wijkagenten dat je meer binding hebt met de medewerkers uit jouw groep, waardoor de loyaliteit naar elkaar toe ook groeit. Je kunt elkaar ondersteunen als het nodig is en je hoeft niet meer alles alleen te doen. Een van de nadelen volgens een wijkagent is dat er "*eilandjes*" ontstaan. Je ziet steeds dezelfde medewerkers, collega's 'van vroeger' kom je nooit meer tegen. Hierdoor zijn er ook minder mensen om informatie mee te delen. Veel wijkagenten vinden het vervelend dat er door het groepenrooster minder flexibiliteit is. Een wijkagent vertelt dat hij vroeger zelf kon bepalen of hij een dag- of avonddienst inzette, afhankelijk van de problemen die hij in de wijk signaleerde. Nu moet hij per se meedraaien in het groepenrooster, zonder dat er rekening wordt gehouden met de belangen van de wijkagent.

"Je kunt geen rekening houden met de behoeften van je wijk en een avonddienst inplannen wanneer dat nodig is. Voorheen had je veel meer flexibiliteit, wat veel rust gaf"

Leidinggevenden

Onder deelnemers aan de focusgroepen zijn de meningen over leidinggevenden verdeeld. De persoonlijkheid en leiderschapsstijl van leidinggevenden heeft grote invloed op de tevredenheid van wijkagenten. Sommige leidinggevenden zijn *"wijkagent-minded"* en houden rekening met de wensen en behoeften van de wijkagent, terwijl andere leidinggevenden daar veel minder oog voor hebben. Ook mist men soms een vertrouwensband met een leidinggevende. De afgelopen tijd zijn er veel wisselingen geweest, waardoor er geen mogelijkheid was om een goede band op te bouwen. Daarnaast zijn niet alle leidinggevenden fysiek aanwezig op het bureau, waardoor je minder vaak contact met elkaar hebt. Tot slot hebben sommige wijkagenten het gevoel dat leidinggevenden (zoals OE's) te veel met beleid en overleggen bezig zijn:

"Ze zouden eigenlijk veel meer met de wijkagent op straat moeten zijn"

De inhoud van het werk

Het beeld dat uit de enquête naar voren komt, komt overeen met de informatie uit de focusgroepen. In veel gesprekken lag de nadruk op de negatieve elementen, terwijl men uiteindelijk altijd benadrukte dat het nog het steeds "*het mooiste vak is dat er bestaat".*

"Ook al zijn de burgers niet altijd even blij met je, het is mooi om iets te kunnen betekenen voor hen"

4.6 OPLOSSINGSRICHTINGEN

4.6.1 Uitkomsten uit de online enquête

Oplossingen voor overbelasting

In de enquête is de respondenten een aantal stellingen voorgelegd over oplossingsrichtingen. Allereerst is gevraagd in welke mate respondenten het eens zijn met de stellingen. Aan de mensen die het eens of helemaal eens waren met een stelling is vervolgens gevraagd hoe effectief zij de desbetreffende oplossing achten. De resultaten zijn opgenomen in tabel 4.5.

Wijkagenten zien veel in de volgende oplossingen:[65]

- Vermindering van de administratieve rompslomp;
- Leidinggevenden moeten alerter zijn in het signaleren van de eerste verschijnselen van overbelasting bij medewerkers;
- De politie moet zich meer concentreren op de zaken die het belangrijkst zijn en aan andere zaken minder tijd besteden;
- Leidinggevenden moeten meer tijd besteden aan personeelszorg en personeelsbeleid;
- Leidinggevenden zouden minder tijd moeten besteden aan zaken die gedelegeerd kunnen worden aan andere medewerkers;
- Medewerkers moeten zelf meer te zeggen krijgen bij de roostering;
- Medewerkers moeten alerter zijn om bij collega's de eerste verschijnselen van overbelasting te signaleren;
- Mensen die bij de politie solliciteren moet beter getest worden op geschiktheid voor het politievak;

[65] Dit zijn de oplossingen waarmee meer dan de helft van de respondenten het mee eens is en bovendien denkt dat zij effectief zijn.

- Er moet meer worden gedaan aan scholing bij medewerkers die vaardigheden missen die voor hun werk van belang zijn;
- Er moet meer in vaste teams gewerkt worden, waardoor politiemensen meer op elkaar kunnen vertrouwen.

De minste steun is er voor oplossingsrichtingen die medewerkers zouden vragen om akkoord te gaan met mobiliteit en herplaatsing. Ook vindt een minderheid dat medewerkers zelf meer zouden moeten doen om inzetbaar te blijven. Opvallend is verder dat relatief weinig agenten veel zien in verlaging van de drempel om een bedrijfsarts te spreken.

Tabel 4.5 Oplossingsrichtingen voor vermindering overbelasting

Stelling	(Helemaal) mee eens	(Heel) effectief	Eens en effectief
De administratieve rompslomp moet worden verminderd, zodat politiemedewerkers kunnen toekomen aan hun eigenlijke werk	96,0%	91,2%	87,5%
Leidinggevenden moeten alerter zijn in het signaleren van de eerste verschijnselen van overbelasting bij medewerkers	88,4%	77,5%	68,5%
De politie moet zich meer concentreren op de zaken die het belangrijkst zijn en aan andere zaken minder tijd besteden	80,0%	83,3%	66,6%
Leidinggevenden moeten meer tijd besteden aan personeelszorg en personeelsbeleid	76,6%	80,3%	61,5%
Medewerkers moeten zelf meer te zeggen krijgen bij de roostering	76,6%	78,4%	60,1%
Medewerkers moeten alerter zijn om bij collega's de eerste verschijnselen van overbelasting te signaleren	85,4%	70,2%	59,9%
Mensen die bij de politie solliciteren, moeten beter getest worden op geschiktheid voor het politievak	73,5%	81,6%	59,9%
Er moet meer worden gedaan aan scholing bij medewerkers die vaardigheden missen die voor hun werk van belang zijn	86,8%	67,8%	58,9%
Er moet meer in vaste teams gewerkt worden, waardoor politiemensen meer op elkaar kunnen vertrouwen	71,2%	81,2%	57,8%
De afstand tussen de uitvoering en de ondersteuning vanuit het PDC moet kleiner worden	77,5%	59,9%	46,4%
Leidinggevenden zouden minder tijd moeten besteden aan zaken die beter kunnen worden gedelegeerd aan andere medewerkers	65,9%	68,0%	44,8%
Er moet gebruik worden gemaakt van het huidige tekort aan politiemensen om mensen intern te herplaatsen op een functie waarin ze beter passen	74,2%	58,1%	43,1%
Mobiliteit naar andere sectoren zou meer moeten worden gestimuleerd, omdat politiewerk te zwaar kan zijn om je hele leven vol te houden	61,3%	64,8%	39,7%
Medewerkers moeten er zelf meer aan doen om goed inzetbaar te blijven	56,6%	68,0%	38,5%
De drempel voor medewerkers om toegang tot bedrijfsartsen te krijgen moet lager worden, zodat langdurig ziekteverzuim kan worden voorkomen	62,0%	60,3%	37,4%
Het moet gemakkelijker worden om medewerkers uit teams die het erg druk hebben over te plaatsen naar teams die het minder druk hebben	46,7%	64,7%	30,2%
Het zou voor mensen die in andere sectoren hebben gewerkt en daar relevante werkervaring hebben opgedaan makkelijker moeten worden om met een verkorte opleiding bij de politie te komen werken	47,8%	58,5%	27,9%

Uitbreiding van het aantal personeelsleden is niet als stelling voorgelegd, omdat dit een erg voor de hand liggende oplossing is. Respondenten aan de enquête hadden echter de mogelijkheid om in een open vraag zelf met oplossingen te komen. Uitbreiding van de bezetting is daar verreweg de meest genoemde oplossing. Ook wordt genoemd dat de feitelijke verdeling van de bezetting over de eenheden en teams niet (meer) spoort met de gewenste verdeling vanuit de maatschappelijke behoefte aan politie-inzet. Volgens een aantal respondenten moet dit herijkt worden. Verder worden bij de open vraag veelal oplossingen genoemd die ook al in de stellingen verwerkt zijn, zoals een vermindering van de administratieve belasting en het stellen van prioriteiten als politie. Als andere oplossingen, die niet in de stellingen naar voren komen, worden relatief vaak genoemd:

- Een gezonde leefstijl en sporten bevorderen. Sommigen zijn voorstander van verplichte fitness/ sporten;
- Verbetering van het beleid voor oudere medewerkers. Vaak is dit een pleidooi om het voor oudere werknemers mogelijk te maken eerder onder gunstige voorwaarden te stoppen. Hierbij wijst men op de zwaarte van het beroep. Sommigen wijzen in dit verband ook op de urgentie om (veel) meer jonge mensen aan te nemen;
- Verbetering van ICT-systemen;
- Verbetering van communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers.

Deze punten (vooral de laatste twee) worden echter veel minder vaak genoemd dan uitbreiding van personeel.

Oplossingen voor onderbelasting

Wat betreft onderbelasting zien wijkagenten als belangrijkste oplossingsrichting dat leidinggevenden alerter moeten worden bij het signaleren van medewerkers die een potentieel hebben om door te groeien (zie tabel 4.6). De minste steun krijgt de stelling waarbij er meer mogelijkheden zouden komen voor herplaatsen van eenheden met een overschot naar eenheden met een tekort.

Tabel 4.6 Oplossingsrichtingen voor vermindering onderbelasting

Stelling	(Helemaal) mee eens	(Heel) effectief	Eens en effectief
Leidinggevenden moeten alerter zijn om medewerkers te signaleren die de potentie hebben om door te groeien	79,4%	72,8%	**57,8%**
Er moet gebruik worden gemaakt van het huidige tekort aan politiemensen om medewerkers die nu onder hun niveau werken in een functie te plaatsen die beter bij hun capaciteiten past	71,2%	66,4%	47,3%
Medewerkers moeten meer vrijheid krijgen als het gaat om de uitvoering van hun werk	59,1%	74,7%	44,1%
Er moeten meer mogelijkheden komen om medewerkers die onderbelast zijn te herplaatsen in een ander team of een andere eenheid waar men medewerkers tekort komt	56,8%	68,7%	39,0%

In de open vraag over oplossingsrichtingen voor onderbelasting komen veel minder antwoorden dan bij overbelasting. De gegeven antwoorden hebben vaak te maken met de rol van leidinggevenden en hebben betrekking op de verdeling van het werk en het personeelsbeleid (bijvoorbeeld wenselijkheid van periodieke functioneringsgesprekken en het feit dat dit nu nog lang niet altijd gebeurt, meer mogelijkheden voor scholing, etc.).

4.6.2 Oplossingen uit de gesprekken

In de focusgroepen zijn door deelnemende wijkagenten een aantal concrete aanbevelingen gedaan. Sommige daarvan hebben direct betrekking op vermindering (of voorkoming) van overbelasting en sluiten aan op de uitkomsten van de enquête. Andere zijn echter meer te zien als voorstellen voor verbetering op punten waarover wijkagenten ontevreden zijn. Deze verbeteringen zouden wijkagenten meer energie kunnen geven, waardoor zij een hoge belasting beter aankunnen.

Erkenning en waardering

Er is behoefte aan meer waardering vanuit de organisatie. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om een kleinigheidje voor de kerstdagen, maar ook om complimenten vanuit de leiding. Wijkagenten willen het gevoel krijgen dat ze gezien worden. Een aantal wijkagenten geeft aan al jaren geen functioneringsgesprek meer te hebben gehad. Ze ontvangen dus ook maar weinig feedback op hun werk. Deze uitkomsten sporen met het feit dat in de online enquête veel wijkagenten aangeven dat leidinggevenden meer moeten doen aan personeelsbeleid en personeelszorg. De medewerkers geven aan dat het demotiverend is wanneer je het gevoel hebt dat het niet uitmaakt of je hard werkt of niet: het ontvangen van waardering en feedback werkt juist stimulerend en motiverend. Sommige medewerkers vinden het een goed idee als de districtschef af en toe een dienst zou meedraaien. Echter, niet iedereen staat achter dit plan: sommigen vinden dit overkomen als "*poppenkast*".

Verder zou men graag willen dat er serieuzer wordt omgegaan met medewerkersparticipatie. Het komt nu wel voor dat er medewerkers worden uitgenodigd om mee te denken over zaken, maar hier wordt vervolgens niets meer mee gedaan.

Taakuitvoering verbeteren/taakonduidelijkheid

Het zou volgens de wijkagenten duidelijker moeten worden gemaakt wat de taken en rollen zijn voor de functies van GGP-senior en OE-wijkagent. Daarnaast moet de wijkagent beter worden gepositioneerd binnen het basisteam. In tegenstelling tot de noodhulp werken wijkagenten niet incidentgericht, maar probleemgericht. Om hun taken goed uit te kunnen voeren, hebben de wijkagenten meer tijd nodig om in hun wijk te kunnen zijn. Daarbij is het ook belangrijk dat teams vaker 'nee' zeggen op bepaalde opdrachten (zoals een verkeersactie op een ongelegen moment). De wijk moet weer de prioriteit krijgen. Wanneer de wijkagent beter gepositioneerd wordt in het basisteam, wordt voorkomen dat agenten steeds strijd moeten voeren met hun teamleiding over het opvangen van noodhulp diensten. Volgens de wijkagenten is hiervoor een cultuuromslag nodig: wanneer een medewerker uit de noodhulp vrij wil nemen, mag er niet meer vanuit worden gegaan dat een wijkagent dan automatisch invalt. De wijkagent heeft als prioriteit om in de wijk aan het werk te zijn, in geval van hoge nood kunnen wijkagenten bijspringen in de noodhulp.

Tot slot zou het voor de wijkagenten een uitkomst zijn als de service module (0900-8844) zou worden verbeterd. Burgers bellen naar dit telefoonnummer met vragen voor de wijkagent. De medewerkers die de telefoon opnemen hebben echter vaak geen of weinig verstand van het politievak. Dit oogt niet alleen onprofessioneel, maar genereert ook meer werk voor de wijkagent. De wijkagent is veel tijd kwijt aan het terugbellen van (inmiddels gefrustreerde) burgers, vaak om te vertellen dat hun melding niet eens in behandeling kan worden genomen door de politie. Het zou veel efficiënter zijn als de telefonist de burger meteen kan vertellen of de melding wel of niet in behandeling kan worden genomen, in plaats van de burger dagen te laten wachten.

Verbetering werkgeverschap

Er zijn tekorten ontstaan door medewerkers die zijn overgeheveld naar andere afdelingen, zoals de recherche. Het zou mogelijk moeten zijn om deze mensen terug te halen wanneer je tekorten aan ziet komen.

Om het hoge ziekteverzuim terug te brengen kan het nuttig zijn om te kijken hoe vergelijkbare organisaties hiermee omgaan. Daarnaast vinden medewerkers het belangrijk dat er ouderenbeleid komt, zodat oudere medewerkers een andere functie kunnen krijgen (binnen de politie of elders bij de overheid).

Daarnaast wenst men dat de protocollen en formaliteiten worden versimpeld. Sommige beslissingen zouden wijkagenten ook zelf kunnen nemen. Men wil graag dat de verantwoordingscultuur wordt teruggedrongen en dat er weer wordt gewerkt op basis van vertrouwen.

Tot slot is er bij sommigen de behoefte aan meer ontwikkelingsmogelijkheden in de vorm van cursussen en trainingen (bijvoorbeeld over jeugd of het geven van voorlichtingen en presentaties). Dat komt ook naar voren uit de online enquête. Het is volgens de wijkagenten vooral een kwestie van geld dat er nu te weinig ruimte is voor trainingen en cursussen.

Preventie, herkenning en omgang overbelasting (door leiding, collega's en door jezelf)

Mental checkups door een psycholoog of bedrijfsmaatschappelijk werker zijn een mogelijke manier om overbelasting te signaleren. De meeste wijkagenten zien het vroegtijdig signaleren van overbelasting echter vooral als een taak van collega's en leidinggevenden. Dat komt ook uit de online enquête. De medewerkers vinden het belangrijk dat men goed op elkaar let: collega's moeten bij elkaar in de gaten houden of ze nog wel lekker in hun vel zitten. Een wijkagent die zelf overbelast was, vertelt dat ze in die periode niet het gevoel had dat ze met een psycholoog moest praten. Daarom is het zo belangrijk dat collega's elkaar aanspreken. Daarnaast is het belangrijk dat de leidinggevende zijn personeel kent en ook daadwerkelijk op de locatie aanwezig is om signalen op te kunnen pikken.

Verder benadrukt een aantal wijkagenten het belang om signalen bij jezelf te leren herkennen. Door op tijd aan de bel te trekken kunnen burn-outs voorkomen worden. Er zouden trainingen kunnen worden gegeven

om signalen bij jezelf te herkennen en om te leren luisteren naar je lijf. Daarnaast vertelt een wijkagent dat het belangrijk is om 'nee' te leren zeggen.

Weerbaarheidstrainingen blijken niet voor iedereen even nuttig te zijn. Sommige wijkagenten geven aan dat je hier vooral dingen te horen krijgt die men al weet. Het zou naar hun mening interessanter zijn om te focussen op trainingen over gezonde voeding of ademhalingstechnieken. Verder zou de organisatie de mogelijkheid tot sporten beter moeten faciliteren (financieel en qua tijd). Tot slot is het belangrijk dat psychische problematiek meer erkend wordt. Psychische klachten moeten bespreekbaar worden gemaakt, vaak komt er nu nog veel schaamte bij kijken.

Roosterdruk/onderbezetting

Naar de mening van de medewerkers kan de roosterdruk worden opgelost door een grotere bezetting. Er is behoefte aan meer personeel.

Over het groepenrooster is men over het algemeen tevreden. Toch zouden de wijkagenten graag zien dat het rooster iets flexibeler wordt. De medewerkers zouden het fijner vinden als er minder strak aan de groepen vastgehouden hoeft te worden, zeker wanneer je te maken hebt met modaliteiten. In sommige groepen gebeurt het al dat de groepen weer heringedeeld worden wanneer een groot aantal medewerkers binnen een groep dezelfde modaliteiten heeft. Een ander nadeel van het groepenrooster is dat je steeds met dezelfde mensen werkt. Er is minder kruisbestuiving en er ontstaan eilandjes waardoor er informatie verloren gaat. Daarom is het geen slecht idee om de groepen om de zoveel tijd weer om te gooien.

Verder geven medewerkers aan dat het fijn zou zijn als de roostermakers gedecentraliseerd zouden worden per basisteam. Dit zorgt niet alleen voor meer duidelijkheid maar ook dat het persoonlijker wordt. Ook uit de online enquête komt de wens naar voren om meer te zeggen te krijgen over de roostering.

Tot slot was er het idee om het mogelijk te maken om de zomervakanties later op te geven. Medewerkers moeten nu al in oktober hun vakantie opgeven. Vaak weet men dan nog niet wanneer en hoe lang men op vakantie gaat, waardoor medewerkers voor de zekerheid extra vakantie opnemen. Zo kan het voorkomen dat een medewerker voor de zekerheid drie weken vrij neemt, terwijl hij in werkelijkheid maar tien dagen op vakantie gaat.

4.7 CONCLUSIES

Iets meer dan de helft van de wijkagenten geeft aan regelmatig of (vrijwel) altijd te maken te hebben met overbelasting qua hoeveelheid werk. Er zijn er maar weinig die onderbelast zijn. Dat de werkdruk voor velen te hoog is komt ook uit de focusgroepen. Waar het gaat om benutting van vaardigheden zien we dat vier op de tien wijkagenten vinden dat hun vaardigheden niet volledig worden benut. Slechts weinig wijkagenten zijn van mening dat ze vaardigheden te kort komen.

Gelet op het feit dat veel wijkagenten aangeven overbelast te zijn, is het niet verwonderlijk dat de werkbelasting één van de elementen in hun werk is waar een groot deel van hen (ruim 40 procent) in de enquête ontevreden over is. Hetzelfde geldt voor het salaris. Het meest ontevreden is men overigens over de ondersteuning vanuit het PDC. Daar is bijna de helft ontevreden over (en maar acht procent tevreden). Dit laatste punt is ook in de focusgroepen sterk benadrukt

Dit neemt niet weg dat alles afwegend zeven op de tien wijkagenten tevreden zijn over hun werk en hun omgeving. Zij zijn vooral tevreden over de inhoud van het werk, de zelfstandigheid ervan en de collegiale sfeer en samenwerking. Ook over het contact met de direct leidinggevende is men tevreden. De tevredenheid over de waardering die men krijgt voor het werk, de aansturing en coaching door de leidinggevende en de wijze van leidinggeven is wat minder groot. Ongeveer een kwart van de wijkagenten is ontevreden over deze aspecten.

Uit het feit dat de overall tevredenheid over het werk en de werkomgeving hoog is, kan afgeleid worden dat de ontevredenheid over de hoge werkdruk slechts een beperkt gewicht heeft. Hetzelfde geldt voor de ontevredenheid over het salaris en de ondersteuning.

Ongeveer een kwart van de wijkagenten geeft aan dat zij nog steeds last hebben van gebeurtenissen die zij in het verleden in hun werk hebben meegemaakt en die hun huidig functioneren nog steeds negatief beïnvloeden. Het gaat dan bijvoorbeeld om klachten als verminderde concentratie, moeheid en een minder veilig gevoel. Meestal heeft dit te maken met emotioneel aangrijpende gebeurtenissen en daarnaast ook met gebeurtenissen die tot lichamelijk letsel hebben geleid. Uit de enquêteresultaten zijn enige indicaties verkregen dat overbelasting leidt tot een hoger ziekteverzuim. Bij sommige wijkagenten leidt de overbelasting tot burn-outklachten of zelfs zware depressieklachten. Ook geven veel wijkagenten aan dat de overbelasting ertoe leidt dat zij te weinig aan hun eigenlijke taken toekomen en dat dit afbreuk doet aan het werk in de wijken.

Directe effecten van onderbelasting in de zin van onderbenutting van competenties zijn niet aan te geven, behalve dat dit tot frustratie bij wijkagenten leidt. Verder zou men kunnen stellen dat onderbenutting van competenties van medewerkers voor de politieorganisatie inefficiënt is.

De beschikbare gegevens zijn niet toereikend om harde uitspraken te doen over de gevolgen van de hoge werkdruk. Wel vinden we een aanwijzing voor een effect hiervan op het ziekteverzuim. Uit de gesprekken komt sterk naar voren dat de hoge werkdruk gepaard gaat met negatieve effecten op de kwaliteit van het werk. Doordat wijkagenten vaak moeten bijspringen in de noodhulp komt hun eigenlijke taak in de wijken onder druk te staan. Ook de gebrekkige ondersteuning is hierop van invloed omdat men hierdoor veel tijd moet besteden aan zaken die, naar hun mening, niet tot de taken van wijkagenten behoren.

De oplossingen van overbelasting moeten volgens wijkagenten in de eerste plaats in de politieorganisatie worden gezocht. Zij vinden dat de administratieve rompslomp teruggedrongen moet worden. Verder moet naar hun mening de politie zich meer richten op haar kerntaken en daarbinnen meer prioriteiten stellen. Ook vinden veel wijkagenten dat de tekorten moeten worden opgevuld en dat zij meer tijd moeten krijgen voor hun werk in de wijken. Verder zijn zij van mening dat de verdeling van de capaciteit over eenheden en teams meer in overeenstemming moet worden gebracht met de benodigde inzet. Er is onder wijkagenten echter betrekkelijk weinig steun voor bevordering van regionale- en functiemobiliteit (tenzij geheel op vrijwillige basis). Wijkagenten vinden ook dat hun leidinggevenden ontlast zouden moeten worden en meer zaken moeten (kunnen) delegeren aan andere medewerkers, zodat zij meer tijd krijgen voor personeelsbeleid. Leidinggevenden zouden volgens hen daar dan ook meer tijd aan moeten besteden. Dit zou dan tot uiting moeten komen in een grotere alertheid op de eerste verschijnselen van overbelasting bij hun medewerkers en meer aandacht voor personeelszorg en beleid. Wat de inzet van HRM-instrumenten betreft hechten wijkagenten veel waarde aan scholing voor collega's die vaardigheden missen die voor hun werk van belang zijn. Daar moet dan budget voor zijn en ook moet men de tijd krijgen om eraan deel te nemen.

Wijkagenten zien voor zich ook een rol. In de eerste plaats vinden ze dat ze onderling alerter moeten zijn bij het signaleren van de eerste verschijnselen van overbelasting (al blijkt uit onze enquête dat dit al veel gebeurt). Verder willen ze meer te zeggen krijgen bij de roostering.

Ten slotte zijn wijkagenten van mening dat er bij de werving beter getest moet worden op geschiktheid voor het politievak.

Wat betreft oplossingen voor onderbelasting of onderbenutting van vaardigheden vinden wijkagenten vooral dat leidinggevenden alerter moeten zijn om medewerkers met groeipotentieel te signaleren. Verder vinden zij dat de huidige tekorten bij de politie mogelijkheden bieden om medewerkers met groeipotentieel te herplaatsen in een functie die beter bij hun capaciteiten past. Verder vinden zij meer in het algemeen dat medewerkers meer vrijheid in hun werk moeten krijgen.

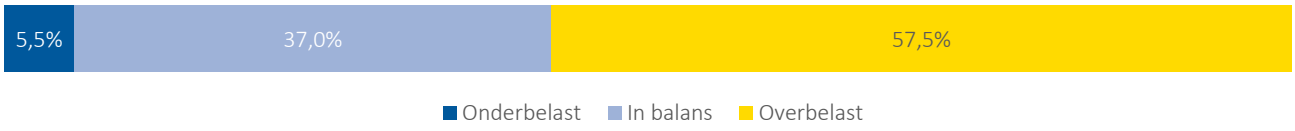
5 TEAMCHEFS C

5.1 OVER- EN ONDERBELASTING

5.1.1 Hoeveelheid werk

Omvang

Evenals wijkagenten geeft een groot deel van de teamchefs C aan dat zij te veel werk moet verrichten. Een op de zes geeft zelfs aan (vrijwel) altijd overbelast te zijn. Er zijn – net als bij wijkagenten – weinig teamchefs (nog geen 6 procent) die minder werk hebben dan zij aankunnen. De resterende 37 procent geeft aan dat de hoeveelheid werk overeenkomt men wat men aankan.



In tabel 5.1 hebben we de wel en niet overbelaste teamchefs gekruist met een aantal persoons- en baankenmerken. Vanwege het relatief lage aantal respondenten (het totale aantal teamchefs C is niet zo groot) en het geringe percentage met onderbelasting hebben we de uitkomsten vereenvoudigd tot de tweedeling: onderbelast of in balans vs. regelmatig of (vrijwel) altijd overbelast.

In vergelijking met wijkagenten zijn de verbanden met persoons- en baankenmerken bij teamchefs[66] wat anders. In de eerste plaats is bij teamchefs het verband met leeftijd wat sterker. Naarmate teamchefs ouder zijn, is de kans op overbelasting groter. Dit verband zien we ook bij het aantal dienstjaren. Verder zien we een relatie met geslacht: bij mannen is de kans op overbelasting hoger dan bij vrouwen. Wel is het aantal vrouwelijke teamchefs vrij klein, waardoor toeval ook een rol kan spelen. In tegenstelling tot wijkagenten is de overbelasting bij de zij-instromers onder de teamchefs hoger, maar ook hier is het aantal relatief klein.

Een groot deel van de teamchefs (70 procent) werkt structureel over. Het percentage overbelaste teamchefs ligt, evenals bij wijkagenten, hoger binnen deze groep. Teamchefs die in hun loopbaan binnen de politie van regio zijn veranderd, hebben een kleinere kans op overbelasting. Hieruit kan overigens niet worden afgeleid dat regionale mobiliteit de kans op overbelasting vermindert; de causale samenhang kan ook andersom liggen, bijvoorbeeld doordat overbelaste teamchefs worden overgeplaatst vermindert de mate van overbelast zijn. We zien geen samenhang tussen overbelasting en opleidingsniveau.

Het aantal respondenten per regio is te klein om uitspraken te doen over verschillen in overbelasting tussen individuele regio's. Opvallend is wel dat in de eenheden in de Randstad het percentage overbelaste teamchefs relatief laag ligt. De eenheid Amsterdam is hierop een uitzondering, deze scoort gemiddeld. De meer landelijke eenheden scoren eerder gemiddeld of hoger dan gemiddeld.

66 Waar in dit hoofdstuk 'teamchefs' staat, bedoelen we nadrukkelijk teamchefs C GGP en Opsporing.

Tabel 5.1 Overbelasting wat betreft de hoeveelheid werk (teamchefs C)

Persoonskenmerken	Niet overbelast	Wel overbelast	*Totaal*	N
Leeftijd				
Jonger dan 45 jaar	54,1%	45,9%	*100%*	37
45 tot 55 jaar	42,1%	57,9%	*100%*	57
55 jaar en ouder	37,9%	62,1%	*100%*	87
Aantal jaren in dienst				
Hoogstens 25 jaar	55,6%	44,4%	*100%*	54
Meer dan 25 jaar	37,0%	63,0%	*100%*	127
Geslacht				
Man	37,9%	62,1%	*100%*	140
Vrouw	58,5%	41,5%	*100%*	41
Overwerk				
Incidenteel	59,3%	40,7%	*100%*	54
Structureel	35,2%	64,8%	*100%*	125

Verandering ten opzichte van drie jaar geleden

Ook bij teamchefs C komt een toename van de werkbelasting ten opzichte van drie jaar geleden veel meer voor dan een afname. Deze ontwikkeling is bij teamchefs wel wat minder uitgesproken dan bij wijkagenten.

Tabel 5.2 geeft de resultaten van het kruisen van de ontwikkeling in de werkbelasting met persoons- en baankenmerken. In de tabel zijn alleen de kenmerken weergegeven die een duidelijk verband geven. Daarbij houden we ook rekening met de soms kleine aantallen. Zo zijn er maar zeventien teamchefs met ten hoogste een middelbare opleiding. Bij deze groep respondenten komt een toename van de werkbelasting meer voor dan bij hoger opgeleide teamchefs. Maar als slechts twee van deze zeventien personen een ander antwoord hadden gegeven, had het beeld al overeen kunnen komen met dat van hoger opgeleide teamchefs. Toeval speelt dan dus een grote rol. We kunnen daarom geen duidelijke conclusies trekken.

We zien een duidelijke samenhang tussen het aantal dienstjaren en de verandering in de werkbelasting: bij teamchefs met minder dan 25 dienstjaren zien we minder vaak een afname en juist vaker een toename. Bij leeftijd is ook sprake van enige samenhang, maar deze is vrij zwak. Dit geldt ook voor de andere factoren. Alleen regionale mobiliteit geeft een wat duidelijker verband: minder regionale mobiliteit gaat samen met een kleinere toename van de werkbelasting.

Als we regio's vergelijken valt op dat de toename in de werkbelasting minder groot is in de drie grote steden en Noord-Nederland. Alle andere regio's laten een duidelijk grotere toename zien. Bij vrijwel alle regio's gaat een hoge werkbelasting op dit moment samen met een grote stijging in de werkbelasting vergeleken met drie jaar geleden. Midden-Nederland is hierop een uitzondering: daar is de werkbelasting momenteel relatief laag, terwijl er sprake is van een grote stijging. Dit zou betekenen dat Midden-Nederland drie jaar geleden een relatief lage werkbelasting had.

Tabel 5.2 Ontwikkeling werkbelasting

Persoonskenmerken	Afname	Gelijk gebleven	Toename	*Totaal*	N
Aantal jaren in dienst					
Hoogstens 25 jaar	31,4%	37,3%	31,4%	*100%*	51
Meer dan 25 jaar	13,7%	44,4%	41,9%	*100%*	124
Regionale mobiliteit					
Niet veranderd van regio	22,6%	36,6%	40,9%	*100%*	93
Een keer van regio veranderd	16,3%	42,9%	40,8%	*100%*	49
Verschillende keren van regio veranderd	12,5%	59,4%	28,1%	*100%*	32

5.1.2 Vaardigheden

Bijna de helft van de teamchefs C geeft aan dat hun vaardigheden maar ten dele worden benut. Geen enkele teamchef zegt vaardigheden tekort te komen voor de functie.

In tabel 5.3 staan de uitkomsten van het kruisen van wel of geen onderbelasting qua vaardigheden met persoons- en baankenmerken. Dit beeld verschilt weinig van dat bij wijkagenten. Onderbelasting qua vaardigheden hangt bij teamchefs C samen met leeftijd, aantal dienstjaren en opleidingsniveau. Bij teamchefs die ouder zijn en veel dienstjaren hebben, is de onderbenutting lager. Bij teamchefs met een wetenschappelijke opleiding is de onderbenutting juist duidelijk hoger. Baankenmerken zijn van weinig belang voor de mate waarin vaardigheden worden benut.

Tabel 5.3 Over- en onderbelasting wat betreft vaardigheden (teamchefs)

Persoonskenmerken	Geen onderbelasting	Wel onderbelasting	*Totaal*	N
Leeftijd				
Jonger dan 45 jaar	40,5%	59,5%	*100%*	37
45 tot 55 jaar	50,9%	49,1%	*100%*	57
55 jaar en ouder	58,6%	41,4%	*100%*	87
Aantal jaren in dienst				
Hoogstens 25 jaar	42,6%	57,4%	*100%*	54
Meer dan 25 jaar	56,7%	43,3%	*100%*	127
Opleidingsniveau				
Ten hoogste HBO	61,4%	38,6%	*100%*	127
WO	31,5%	68,5%	*100%*	54

In de focusgroepen geven sommige teamchefs aan het gevoel te hebben niet serieus te worden genomen. Ze moeten overal toestemming voor vragen en krijgen beperkte regelruimte.

"Ik heb het gevoel als een kind behandeld te worden"

Veel teamchefs hebben het gevoel bezig te zijn met randzaken. De vele administratieve taken zijn vaak niet uitdagend en bevredigend genoeg voor de teamchefs. Een teamchef geeft aan dat het werk dat zij nu doet, vroeger door iemand uit schaal 5 werd gedaan. Wegens bezuinigingen op administratief personeel, zijn deze taken naar de teamchef gegaan. Dit simpele administratieve werk geeft haar geen voldoening, en bovendien

voelt het niet als een bezuiniging wanneer iemand uit schaal 12 taken uitvoert die iemand uit schaal 5 ook gemakkelijk kan doen.

"Als het gaat om zingeving en voldoening in je werk hebben, is dit het niet"

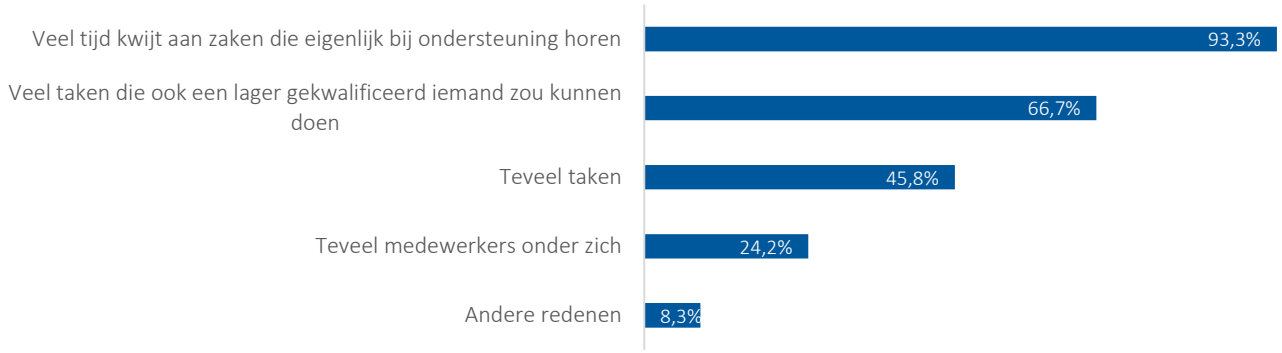
Tussen regio's zijn er grote verschillen in de mate van onderbenutting van vaardigheden. In Zeeland-West-Brabant en Noord-Nederland komt dit weinig voor. In Oost- en Zuid-Nederland is de onderbenutting juist heel hoog. De overige regio's liggen dicht bij het gemiddelde.

Verandering ten opzichte van drie jaar geleden

Ook bij teamchefs is het percentage waarbij de belasting qua vaardigheden gelijk is gebleven vrij hoog (bijna 60 procent). Het percentage waarbij een afname is opgetreden is iets hoger dan het percentage waarbij de belasting is gestegen.

5.2 OORZAKEN OVER- EN ONDERBELASTING

Als teamchefs C wordt gevraagd of zij voldoende tijd hebben voor hun taken of dat zij tijd tekort komen, dan geeft niet minder dan twee derde aan dat dit laatste het geval is. Dit betekent dat ook een niet onaanzienlijk deel van de teamchefs die naar eigen zeggen niet overbelast zijn, tijd tekort komt. Aan degenen die tijd tekort komen voor hun taken is ook gevraagd waarom ze onvoldoende tijd hebben. De belangrijkste reden hiervoor is dat zij allerlei taken moeten uitvoeren die volgens hen eigenlijk bij de ondersteuning thuishoren.



Er is ook specifiek aan degenen die overbelast zijn gevraagd waarom dit zo is. Daar komen de belangrijkste drie oorzaken uit bovenstaande figuur ook naar voren. Verder wordt overwerk als oorzaak genoemd. Een deel van de teamchefs die onvoldoende tijd heeft voor hun taken vangt dit dus (geheel of gedeeltelijk) op door vaak over te werken.

Tijdens een van de focusgroepen is verteld dat teamchefs sinds de reorganisatie en de ontwikkeling van de bureaucratie binnen de NP, steeds meer tijd kwijt zijn aan administratieve taken. Zo zijn teamchefs veel tijd kwijt aan onder andere capaciteitsmanagement, verzuimdossiers en het verlenen van autorisatie voor allerlei (rand)zaken (zoals een bloemetje voor een collega, reiskostendeclaraties of het bestellen van nieuwe schoenen). Dit komt ook doordat teamchefs de enige personen zijn die autorisatie mogen verlenen. Zo mag een medewerker niet zelf een nieuw wachtwoord aanvragen.

"Een medewerker mag wel een wapen dragen, maar niet zijn eigen wachtwoord opnieuw instellen"

Binnen het huidige LFNP is het niet mogelijk om dit soort taken te delegeren. Formeel heeft namelijk alleen de teamchef een leidinggevende functie. Dit betekent dat hij ook de enige is die geautoriseerd is om te werken met de administratieve systemen (zoals Youforce, VerzuimXpert). In de praktijk heeft een operationeel expert (OE) de dagelijkse leiding. De operationeel expert valt volgens het LFNP echter onder 'uitvoering', waardoor alle afspraken die hij in RNO noteert, moeten worden goedgekeurd door de teamchef.

Veel teamchefs vinden dat de administratieve taken, met name de beheersmatige werkzaamheden, beter kunnen worden gedelegeerd naar ondersteunende functies. Dan kan een teamchef zich namelijk focussen op de hoofdzaken. Teamchefs zouden zich liever bezighouden met het coachen en steunen van personeel. Zij moeten een balans zien te vinden tussen de operatie en de beleidsmatige kant.

De teamchefs die wij gesproken hebben, zijn het erover eens dat de totaliteit aan werk voor een teamchef onrealistisch veel is. Om hen heen zien zij ook dat collega's het zwaar hebben, en over eigen grenzen heen gaan.

"De werkzaamheden zijn niet goed geregeld, maar als teamchef voel je je er wel verantwoordelijk voor"

Voor alle teamchefs die wij gesproken hebben, is het duidelijk dat de span-of-control van een team voor één teamchef te groot is (in 2016 is de gemiddelde grootte van een basisteam en dus het aantal medewerkers van een teamchef, 151 medewerkers, zie paragaaf 3.4.5) en dat zorgt voor een hoge werkdruk.

"Dat is niet te doen, met niemand niet, in 36 of 40 uur. Zelfs iemand met het grootste talent, kan dat absoluut niet"

Bovendien is er vanuit de politie de verwachting dat een teamchef 24/7 bereikbaar is, bijvoorbeeld voor zaken aangaande de lokale driehoek (politie, gemeente en justitie). Daarnaast moeten zij ook 24/7 bereikbaar zijn, omdat alleen zij geautoriseerd zijn voor bepaalde ICT-zaken (zoals het resetten van wachtwoorden). Men is het erover eens dat dergelijke situaties onlogisch zijn en extra werk(belasting) opleveren voor een teamchef.

"Tijdens Paasochtend heb ik moeten bellen, omdat een medewerker zijn inlogcode drie keer verkeerd had ingevuld, en alleen een teamchef kan dit resetten"

Bovendien moeten sommige teamchefs de aandacht verdelen over verschillende locaties. Tussen de locaties zit vaak een fysieke reistijd, soms meer dan een half uur met de auto. Op elke locatie zitten minimaal twintig medewerkers. De dagelijkse aansturing van deze medewerkers wordt meestal verzorgd door operationeel experts, maar om als teamchef C hier ook zelf tijd en ruimte aan te kunnen geven, vergt extra inspanning.

Een ander aspect, dat volgens de teamchefs ook extra werkbelastend is, is de "*half lege glas cultuur*" van medewerkers; men is bij voorbaat al negatief en plaatst problemen vaak buiten zichzelf. Verder wordt er gesproken over de zogenaamde *"e-mail terreur"*: men wordt onnodig vaak in de cc gezet van allerlei e-mails. Een teamchef vertelde dat hij ervoor kiest om alle mails waarin hij in de cc staat, weg te gooien: "*als het echt belangrijk is bellen ze wel."* Andere teamchefs proberen echter wel alle e-mails en stukken te lezen, wat enorm veel tijd en energie vergt.

Ondersteuning

De hoge werkdruk door het uitvoeren van alle ondersteunende taken hangt samen met het gevoel te weinig ondersteund te worden door de organisatie. "*Niemand geeft je de juiste tools om je werk te doen*". Zoals eerder aangegeven, is men bijvoorbeeld ontevreden over de werking van het PDC. Hierover wordt verder uitgeweid in paragraaf 5.5.

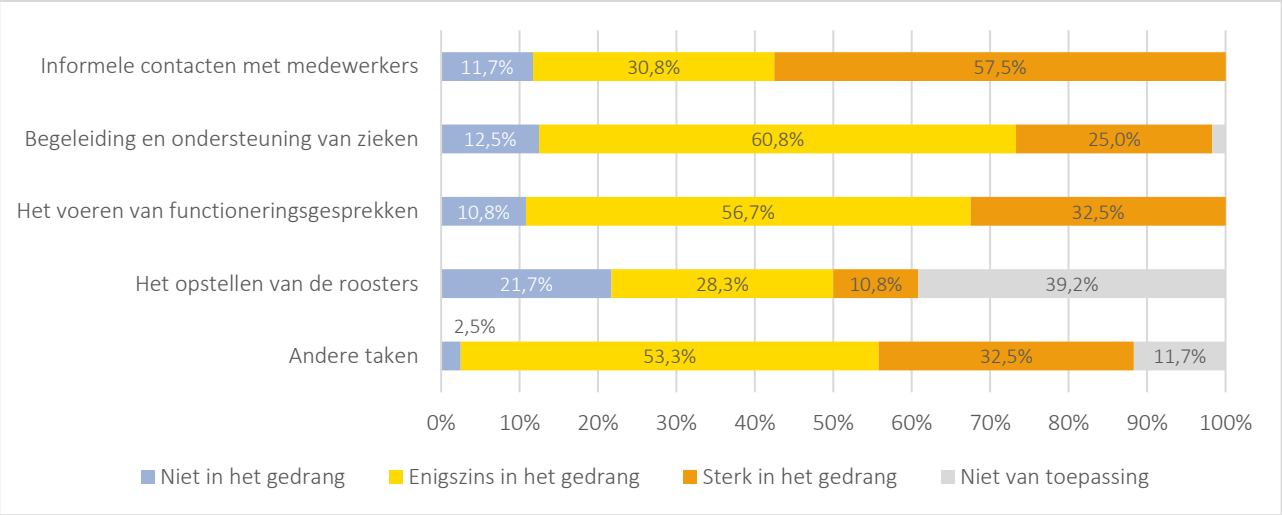
5.3 GEVOLGEN OVERBELASTING[67]

De taken die in het gedrang komen, blijken vooral taken te zijn die verband houden met personeelsbeleid. Zo geeft niet minder dan een derde van de teamchefs aan dat functioneringsgesprekken met de medewerkers sterk in het gedrang komen en een kwart dat hetzelfde geldt voor de begeleiding en ondersteuning van

[67] Het ziekteverzuim is heel laag bij teamchefs. Om die reden kon geen analyse worden uitgevoerd van het verband tussen overbelasting en ziekteverzuim.

medewerkers die ziek zijn geworden. Informele contacten met medewerkers komen zelfs sterk in het gedrang bij meer dan de helft van de teamchefs. Dit wijst erop dat het personeelsbeleid bij de politie sterk te lijden heeft van de te hoge werkdruk bij teamchefs C.

Figuur 5.1 Taken die volgens teamchefs C in het gedrang komen



In de focusgroepen gaven veel teamchefs aan moeite te hebben met de grote span of control. Ze zijn voor veel medewerkers verantwoordelijk, maar krijgen voor hun gevoel te weinig ondersteuning om al het werk voor elkaar te krijgen. Sommige teamchefs hebben ervaren dat wanneer ze hun overbelasting aankaartten bij leidinggevenden, er werd getwijfeld of ze nog wel geschikt waren voor de functie. Dit geeft geen veilig gevoel en stimuleert niet om je kwetsbaar op te stellen. Een overbelaste teamchef gaf aan ook thuis van deze klachten last te hebben.

"Op een gegeven moment deed ik niks meer voor mijzelf, en daarnaast had ik een onbalans tussen werk en privé"

Bovendien geeft iemand aan dat sommige overbelaste (met name oudere) collega's die er over nadenken om hun functie neer te leggen, dit vaak toch niet doen. Je kunt alleen van functie wisselen als je op een andere functie reageert en daarvoor wordt aangenomen. Het is nu nog mogelijk om je pensioen een aantal jaar te vervroegen, maar men vreest ervoor dat dit in de toekomst misschien niet meer mogelijk is door de personeelstekorten binnen de politie.

"Sommigen blijven toch aan het werk omdat ze anders financieel niet rond kunnen komen. Dit leidt weer tot hogere verzuimpercentages"

Het ziekteverzuim ligt laag bij teamchefs. Daarom hebben we hierover – in tegenstelling tot de hoofdstukken over wijkagenten en HSM-medewerkers – hierover geen tabel opgenomen.

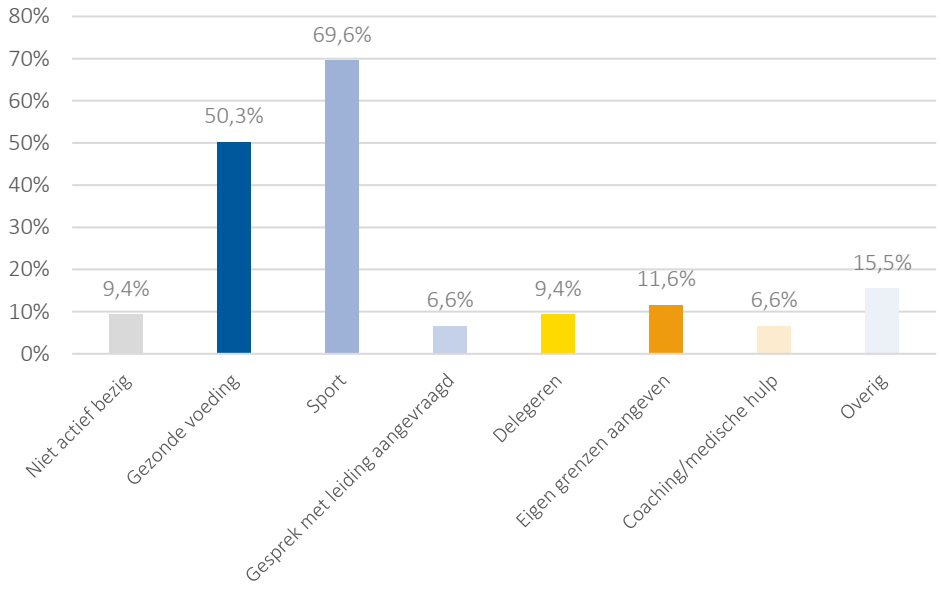
5.4 WAT IS ER GEDAAN OM OVER- EN ONDERBELASTING TEGEN TE GAAN?

Aan de respondenten is gevraagd of zij in de afgelopen drie jaar met hun leidinggevende, de bedrijfsarts of hun collega's gesproken hebben over hun werkbelasting qua hoeveelheid werk en zo ja of dit heeft geleid tot aanpassingen in hun werk. Uit tabel 5.4 blijkt dat teamchefs hierover vooral met hun leidinggevende (ruim 80 procent) en hun collega's (bijna alle teamchefs) hebben gesproken.

Tabel 5.4 Gesprekken over werkbelasting qua hoeveelheid werk

Aantal gesprekken	Direct leidinggevende	Bedrijfsarts	Collega's
Geen gesprek	13,8%	96,7%	2,7%
Eén gesprek	11,0%	2,2%	97,3%
Meer dan één gesprek	70,2%	1,1%	
Weet men niet meer	5,0%	0,0%	0,0%
Totaal	*100%*	*100%*	*100%*
Percentage waarbij gesprekken iets hebben veranderd	18,8%	0,6%	21,0%

Ongeveer 90 procent van de teamchefs zegt zelf actief te zijn om hun belastbaarheid te vergroten. Veelal doen zij dit door gezonde voeding en door aan sport te doen.



Slechts 7 procent van alle responderende wijkagenten zegt gebruik te maken van FIT@NP en 5,5 procent van een of meer zelftesten of modules over een gezonde leefstijl en het voorkomen of verminderen van stress, wat nauwelijks hoger ligt dan bij wijkagenten. Van de teamchefs die deze instrumenten kennen maar er geen gebruik van maken, geven de meesten als reden dat zij zelf al met fitness bezig zijn en/of gezond leven.

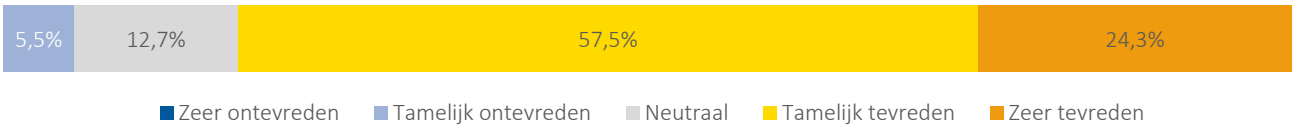
Tabel 5.5 Bekendheid en gebruik van maatregelen vanuit de politieorganisatie

	Fit@NP	Zelftesten en leermodules
Niet bekend	9,4%	36,5%
Naam bekend, maar inhoud niet	17,7%	31,5%
Van sommige naam en inhoud bekend	-	23,2%
Naam en inhoud bekend	72,9%	8,8%
Totaal	*100%*	*100%*
Maakt gebruik van instrument [a)]	7,1%	5,5%

a) In procenten van alle responderende teamchefs

5.5 TEVREDENHEID

Voor teamchefs C geldt net als voor wijkagenten dat, ondanks de hoge werkbelasting, het overgrote deel alle aspecten van hun werk overwegend tevreden is over hun werk en hun werkomgeving. Deze tevredenheid is zelfs nog groter dan bij wijkagenten: 58 procent van de responderende teamchefs is tevreden en 24 procent zelfs zeer tevreden. Geen enkele teamchef is zeer ontevreden.



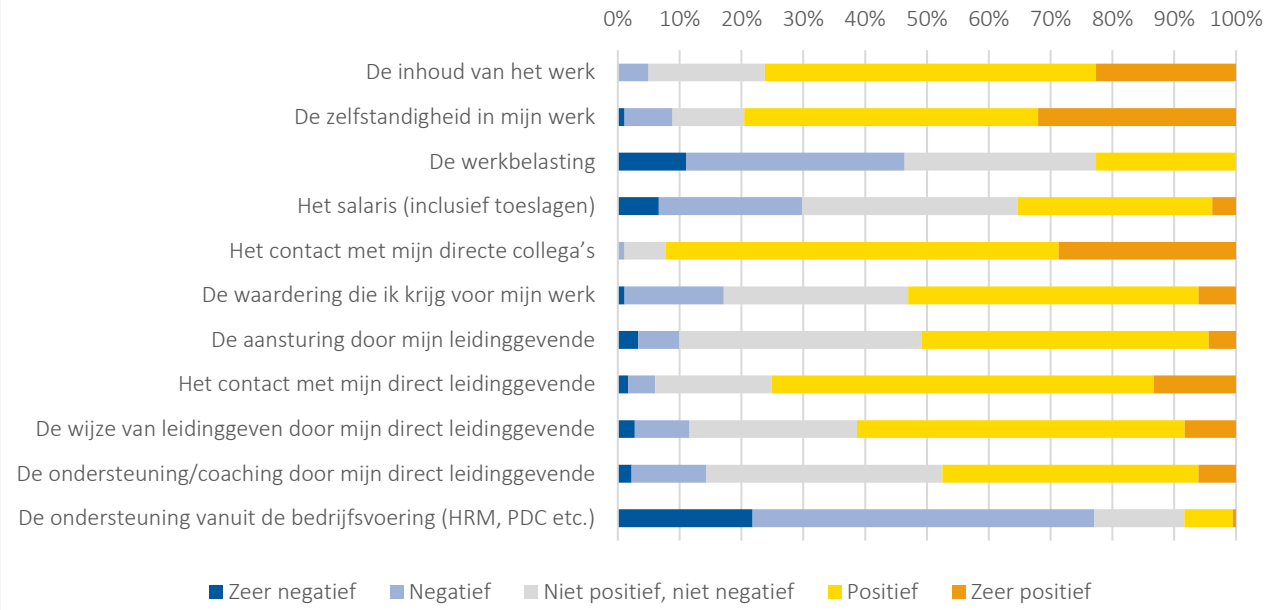
Ook uit de focusgroepen blijkt dat de meeste teamchefs ondanks de negatieve aspecten, toch erg blij zijn met hun baan. Ze halen veel energie uit het helpen van de burger en de toegevoegde waarde die zij hebben aan de maatschappij. Ondanks de benoemde problematiek heeft men een grote loyaliteit aan de organisatie.

"Ik leef mijn werk en kan mij geen mooier beroep voorstellen. Maar het kan echt wel anders en beter"

Maar ook teamchefs zijn niet over alle aspecten van hun werk en hun werkomgeving tevreden. Gezien de hoge werkbelasting is het logisch dat dit element als negatief wordt beoordeeld: bijna de helft is hier (zeer) ontevreden over. Gezien de opgegeven oorzaken van de overbelasting is het ook niet onverwacht dat men zeer negatief is over de ondersteuning door het PDC: niet minder dan driekwart is hier ontevreden of zeer ontevreden over. Op deze punten zijn de scores van de teamchefs vergelijkbaar met die van de wijkagenten.

Wat betreft salaris, de rol van de direct leidinggevende en de waardering die men krijgt voor zijn werk zijn teamchefs echter positiever dan wijkagenten. Beide functiegroepen stemmen weer overeen in het feit dat werkinhoud, zelfstandigheid en het contact met de directe collega's de meest positief gewaarde aspecten van het werk zijn.

Figuur 5.2 Tevredenheid over verschillende aspecten van het werk



Uit bovenstaande resultaten kunnen we afleiden dat hoewel veel teamchefs C (zeer) ontevreden zijn over hun werkbelasting en de ondersteuning vanuit de organisatie, deze negatieve punten toch slechts in beperkte mate doorwegen in hun overall beoordeling van hun baan. Dat blijkt ook als we de tevredenheid met de

werkbelasting en de ondersteuning kruisen met de overall tevredenheid. Dan blijkt dat van de teamchefs die (zeer) ontevreden over de werkbelasting zijn, bijna 64 procent overall (zeer) tevreden is over hun werk en werkomgeving. Van degenen die (zeer) ontevreden zijn over de ondersteuning is zelfs 78 procent overall (zeer) tevreden over hun werk en werkomgeving. De gewichten van de werkbelasting en (vooral) van de ondersteuning in de overall tevredenheid zijn dus beperkt. Uit een regressie op de baantevredenheid blijkt dat de inhoud van het werk verreweg het grootste gewicht heeft in de overall tevredenheid, maar werkbelasting komt qua gewicht op tweede plaats en ondersteuning op de derde plaats (zie bijlage III.5) en hebben dus wel degelijk invloed op de overall tevredenheid. Daarna volgen de rol van de leidinggevende en zelfstandigheid in het werk, maar deze zijn minder significant (op 10%-niveau in plaats van op 5%-niveau).

Zelfstandigheid

Met betrekking tot zelfstandigheid horen we in de gesprekken zowel positieve als negatieve verhalen. Aan de ene kant ervaren teamchefs veel vrijheid met betrekking tot de indeling van hun werk. Ze kunnen zelf bepalen wanneer ze werken en wat ze dan doen. De teamchefs die we gesproken hebben leggen uit dat ze veel regelruimte hebben met betrekking tot de indeling van hun werk. Dit wordt als erg positief ervaren.

"Het feit dat je als teamchef je eigen rooster kunt samenstellen, is een luxe en neemt wat stress weg, maar het werk blijft wel altijd liggen"

Een mogelijk risico van deze ruimte is wel dat werk en privé door elkaar kunnen gaan lopen. Veel teamchefs geven aan dat ze ook op hun vrije dagen thuis vaak nog aan het werk zijn.

Aan de andere kant ervaren teamchefs ook een verantwoordingscultuur. Een teamchef zou in staat moeten worden geacht om zelfstandig te werk te kunnen gaan. In de praktijk moeten zij echter overal toestemming voor vragen of verantwoording over afleggen. Dit levert niet alleen werkdruk op, maar creëert ook het gevoel dat de eenheidsleiding geen vertrouwen in hen heeft.

"Als teamchef C word je niet ondersteund, maar gecontroleerd"

Werkbelasting

Zoals al eerder aangeven, ervaren veel teamchefs een hoge werkdruk. Sommigen van hen zijn overbelast en gaan regelmatig over hun eigen grenzen heen. De teamchefs die wij gesproken hebben, geven aan dat er nog te weinig openheid is over dit soort klachten, men durft er niet mee naar buiten te komen. Dit komt mogelijk voort uit de angst om ongeschikt te lijken voor het vak (zie paragraaf 5.3).

Waardering

Teamchefs geven aan vooral waardering te ontvangen van medewerkers en directe collega's. De waardering vanuit de leiding schiet echter vaak te kort. De teamchefs geven aan dat er geen complimenten gegeven worden en dat men alleen een beoordelingsgesprek krijgt als men er zelf om vraagt.

"Waardering krijg ik van mijn teamleden, verder voel ik mij een nummer"

Leidinggevenden

Hoewel teamchefs over het algemeen tevreden zijn over hun leidinggevenden (ze geven aan genoeg steun te krijgen en blij te zijn met de zelfstandigheid die ze krijgen), hebben we ook teamchefs gesproken die het gevoel hebben dat de eenheidsleiding niet onvoorwaardelijk achter hen staat. Deze teamchefs hebben het gevoel constant gecontroleerd te worden. Sommigen spreken zelfs van een *"afrekencultuur"*. Een aantal van de teamchefs die we gesproken hebben, vindt het controlerende gedrag van de districtslaag enorm belastend: *"Ze willen dat je alles in 40 uur doet, en ook de verlofuren opmaakt. Daardoor noteer ik alleen OvD en geen overuren. Maar het is in z'n geheel onrealistisch dat mijn werkzaamheden in 40 uur zouden passen."*

"Je hoeft het niet altijd met elkaar eens te zijn, maar op de juiste momenten moet je wel onvoorwaardelijke steun voelen. Een afrekencultuur is niet gewenst"

De lijn boven de teamchefs lijkt niet altijd even goed te weten wat er speelt binnen een team: *"Wanneer ik in een proces zit bij stap 5 van 10, dan is het voor mij duidelijk waar ik naartoe ga, terwijl de lijn erboven alleen maar uitkomst 5 ziet. Dan word ik op die uitkomst beoordeeld, terwijl dat niet het hele plaatje is."* Volgens de teamchefs acteert de leiding te vaak beheersmatig en sturend in plaats van faciliterend.

Ondersteuning vanuit de bedrijfsvoering

Veel deelnemers aan de focusgroepen hekelen de stroperigheid van de organisatie. De bureaucratie zorgt ervoor dat er geen kordaatheid is. Alles gaat over verschillende schijven, maar niemand kan of durft een beslissing te nemen. Er is behoefte aan iemand die knopen kan doorhakken en doorzettingsmacht heeft. Het PDC werkt bijvoorbeeld traag en inefficiënt. Sommige benodigdheden, zoals een pocket flashlight of een hesje voor de Officier van Dienst, zijn bijvoorbeeld nog niet aanbesteed. Hierdoor duurt het soms erg lang voordat bestellingen binnen zijn. Dit voelt voor de teamchef ook niet goed, hij kan zijn personeel niet bieden wat ze nodig hebben. Sommige teamchefs hebben zelfs het gevoel dat zij het PDC moeten ondersteunen, in plaats van andersom.

Verder blijken sommige systemen (nog) niet goed te werken, of zijn ze erg traag. Sommige systemen zijn verouderd en nieuwere systemen zijn nog niet altijd goed afgestemd. Andere systemen waren eigenlijk nog niet klaar voor gebruik en worden daarom steeds weer aangepast. Doordat er veel misgaat in de systemen hebben de teamchefs vaak extra werk om ervoor te zorgen dat dingen toch goed geregistreerd worden.

Bovendien zouden de systemen die wel werken, een stuk efficiënter kunnen worden. Zo kan men geen digitale handtekeningen zetten in Verzuimexpert en is het niet mogelijk om vier functioneringsgesprekken (in plaats van één) in de RNO-cyclus te verwerken. Dit zorgt voor veel frustratie onder de teamchefs.

5.6 OPLOSSINGSRICHTINGEN

5.6.1 Oplossingen voor overbelasting

Teamchefs C hebben dezelfde vragen over oplossingsrichtingen voorgelegd gekregen als de wijkagenten. De uitkomsten zijn weergegeven in tabel 5.6.

De oplossingsrichtingen waar teamchefs het meest in zien zijn de volgende:

1. Vermindering van de administratieve rompslomp;
2. Vermindering van de afstand tussen het operationele deel van de politie en de ondersteuning vanuit het PDC;
3. Wijkagenten moeten er zelf meer aan doen om goed inzetbaar te blijven;
4. Leidinggevenden zouden minder tijd moeten besteden aan zaken die gedelegeerd kunnen worden aan andere medewerkers;
5. De politie moet zich meer concentreren op de zaken die het belangrijkst zijn en aan andere zaken minder tijd besteden;
6. Mensen die bij de politie solliciteren moeten beter getest worden op geschiktheid voor het politievak;
7. Er moet meer worden gedaan aan scholing bij medewerkers die vaardigheden missen die voor hun werk van belang zijn.

Oplossingsrichtingen 1, 4, 5, 6 en 7 hebben ook veel steun bij wijkagenten.

Voor een deel komen de oplossingsrichtingen waar teamchefs veel in zien, overeen met de opvattingen van wijkagenten hierover. Dit betreft de vermindering van de administratieve rompslomp, de noodzaak voor de politie om prioriteiten te stellen in wat men aanpakt, de noodzaak voor leidinggevenden om meer taken te (kunnen) delegeren, de wenselijkheid van verbetering van de selectie en de noodzaak van meer scholing.

De stellingen die zeggen dat de afstand met de ondersteuning moet worden verminderd en dat medewerkers zelf meer aan hun inzetbaarheid moeten doen, krijgen bij wijkagenten minder steun dan bij teamchefs. Stellingen die bij teamchefs juist minder steun krijgen dan bij wijkagenten, zijn dat leidinggevenden en medewerkers alerter moeten zijn in het signaleren van de eerste verschijnselen van overbelasting bij collega's/ medewerkers, dat leidinggevenden meer aandacht moeten besteden aan personeelszorg en personeelsbeleid en dat medewerkers meer te zeggen moeten krijgen over de roostering.

Tabel 5.6 Oplossingsrichtingen voor vermindering overbelasting

Stelling	(Helemaal) mee eens	(Heel) effectief	Eens en effectief
De administratieve rompslomp moet worden verminderd, zodat politiemedewerkers kunnen toekomen aan hun eigenlijke werk	95,0%	93,6%	89,0%
De afstand tussen de uitvoering en de ondersteuning vanuit het PDC moet kleiner worden	97,2%	84,1%	81,8%
Medewerkers moeten er zelf meer aan doen om goed inzetbaar te blijven	91,2%	83,6%	76,2%
Leidinggevenden zouden minder tijd moeten besteden aan zaken die beter kunnen worden gedelegeerd aan andere medewerkers	89,0%	82,0%	72,9%
De politie moet zich meer concentreren op de zaken die het belangrijkst zijn en aan andere zaken minder tijd besteden	80,1%	84,8%	68,0%
Mensen die bij de politie solliciteren, moeten beter getest worden op geschiktheid voor het politievak	76,8%	82,0%	63,0%
Er moet meer worden gedaan aan scholing bij medewerkers die vaardigheden missen die voor hun werk van belang zijn	84,0%	70,4%	59,1%
Medewerkers moeten alerter zijn om bij collega's de eerste verschijnselen van overbelasting te signaleren	79,0%	62,2%	49,2%
Leidinggevenden moeten meer tijd besteden aan personeelszorg en personeelsbeleid	62,4%	78,8%	49,2%
Er moet gebruik worden gemaakt van het huidige tekort aan politiemensen om mensen intern te herplaatsen op een functie waarin ze beter passen	76,2%	63,8%	48,6%
Leidinggevenden moeten alerter zijn in het signaleren van de eerste verschijnselen van overbelasting bij medewerkers	72,4%	63,4%	45,9%
Het zou voor mensen die in andere sectoren hebben gewerkt en daar relevante werkervaring hebben opgedaan makkelijker moeten worden om met een verkorte opleiding bij de politie te komen werken	76,2%	58,7%	44,8%
Mobiliteit naar andere sectoren zou meer moeten worden gestimuleerd, omdat politiewerk te zwaar kan zijn om je hele leven vol te houden	65,7%	66,4%	43,6%
Het moet gemakkelijker worden om medewerkers uit teams die het erg druk hebben over te plaatsen naar teams die het minder druk hebben	64,6%	65,8%	42,5%
Er moet meer in vaste teams gewerkt worden, waardoor politiemensen meer op elkaar kunnen vertrouwen	47,5%	70,9%	33,7%
Medewerkers moeten zelf meer te zeggen krijgen bij de roostering	51,4%	64,5%	33,1%
De drempel voor medewerkers om toegang tot bedrijfsartsen te krijgen moet lager worden, zodat langdurig ziekteverzuim kan worden voorkomen	41,4%	38,7%	16,0%

De antwoorden op de open vraag naar oplossing van overbelasting voegen bij teamchefs weinig toe aan het bovenstaande. In tegenstelling tot wijkagenten, noemen weinig teamchefs uitbreiding van de formatie als oplossing. Kennelijk gaat men ervan uit dat hiervoor geen budget zal zijn en dat er ook andere oplossingen zijn. Meer personeel komt in zoverre terug, dat veel teamchefs ervoor pleiten dat zij meer taken zouden kunnen delegeren (wat ook naar voren komt in het voorgaande). Dat zal waarschijnlijk alleen realiseerbaar zijn door uitbreiding van de formatie.

5.6.2 Oplossingen voor onderbelasting

Er is ook een aantal stellingen voorgelegd aan de teamchefs C die gaan over oplossingsrichtingen om de onderbelasting te verminderen. Steeds ongeveer de helft van de teamchefs is het eens met deze stellingen en vindt ook dat deze effectief zijn (zie tabel 5.7). Het verschil in steun voor deze oplossingen is betrekkelijk klein. Met de stelling dat medewerkers meer vrijheid moeten krijgen bij de uitvoering van hun werk is een kleiner

deel het eens dan met de andere stellingen, maar deze oplossing wordt door deze respondenten wel effectiever geacht dan de andere drie. De stelling dat er meer mogelijkheden zouden moeten komen om medewerkers die onderbelast zijn te herplaatsen, heeft onder teamchefs duidelijk meer steun dan onder wijkagenten.

Tabel 5.7 Oplossingsrichtingen voor vermindering onderbelasting[68]

Stelling	(Helemaal) mee eens	(Heel) effectief	Eens en effectief
Leidinggevenden moeten alerter zijn om medewerkers te signaleren die de potentie hebben om door te groeien	76.8%	71.9%	55.2%
Er moeten meer mogelijkheden komen om medewerkers die onderbelast zijn te herplaatsen in een ander team of een andere eenheid waar men medewerkers tekort komt	75.7%	69.3%	52.5%
Er moet gebruik worden gemaakt van het huidige tekort aan politiemensen om medewerkers die nu onder hun niveau werken in een functie te plaatsen die beter bij hun capaciteiten past	74.0%	66.4%	49.2%
Medewerkers moeten meer vrijheid krijgen als het gaat om de uitvoering van hun werk	58.0%	76.2%	44.2%

5.6.3 Oplossingen uit de gesprekken

Erkenning en waardering

Niet alle teamchefs hebben het gevoel dat ze onvoorwaardelijke steun krijgen van de districtsleiding. Sommigen spreken van een *"afrekencultuur"*. Je hoeft het uiteraard niet altijd met elkaar eens te zijn, maar op belangrijke momenten is het essentieel om te weten dat de leiding achter je staat. De teamchefs willen graag dat de districtsleiding meer vertrouwen in hen toont. Daarnaast wil men graag meer betrokken worden: sommige teamchefs vinden dat er tegen hen vooral wordt gezegd wat ze moeten doen en nooit worden gevraagd waar zij behoefte aan hebben. De teamchefs vinden het gewenst als de eenheidsleiding een overwegend faciliterende rol aanneemt, in plaats van een meer dicterende rol. Hierbij maken we de kanttekening dat uit de online enquête naar voren komt dat het overgrote deel van de teamchefs tevreden of zeer tevreden is met de huidige zelfstandigheid in hun functie.

Taakverdeling

De teamchefs pleiten voor minder regels en meer maatwerk. Er is behoefte aan meer beweegruimte of *"scharrelruimte"*. Binnen deze grotere regelruimte zouden teamchefs ook graag een eigen budget hebben, waarvan ze zelf mogen bepalen waaraan ze het willen besteden. Verder zou een aantal taken gedelegeerd moeten kunnen worden naar bijvoorbeeld een secretaresse of een HR-medewerker.

Er is behoefte aan een HR-medewerker die daadwerkelijk taken van de teamchef mag overnemen (i.p.v. een HR-adviseur die slechts advies geeft). Volgens sommige teamchefs is het ook gewenst dat de operationeel expert meer leidinggevende bevoegdheden krijgt. Sommigen vinden dat er moet worden bekeken of ook de operationeel specialisten A, B en C de leiding van het basisteam meer kunnen ondersteunen. Deze functies zouden dan moeten worden aangepast in het LFNP.

Beide punten sluiten aan op de bevindingen uit de online enquête. Als teamchefs taken kunnen delegeren krijgen ze meer tijd voor hun eigenlijke taken (bijvoorbeeld op het gebied van personeelsbeleid), wat de politieorganisatie ten goede zal komen.

Daarnaast wil een aantal teamchefs dat het systeem van de planning wordt aangepast. Planners kunnen vaak niet goed genoeg inschatten hoeveel medewerkers op een bepaalde klus moeten worden neergezet. Nu kan

[68] De open vraag over oplossingen voor onderbelasting heeft weinig opgeleverd.

er niet worden uitgaan van de deskundigheid van de planner, waardoor de teamchef (of de OE) zelf veel tijd kwijt is aan de planning.

Verbetering werkgeverschap

Volgens sommige teamchefs moet de organisatie terugkeren naar de basis, i.e. *"Hoe kunnen we de burger helpen?"*. Er moeten prioriteiten worden gesteld, wat inhoudt dat bepaalde werkzaamheden geschrapt moeten worden. De leiding moet de impact hiervan accepteren. Ook dit punt is in overeenstemming met de online enquête.

Verder moet er worden afgestapt van de beoordeling van teamchefs op basis van getallen en vinkjes. In plaats daarvan is er behoefte aan een (externe) deskundige die coachend feedback geeft. Daarnaast is er behoefte aan deskundige mensen voor de eenheidsleiding, korpsleiding en sectorhoofden, die het personeel op de eerste plaats zetten. Verder moet de eenheid creatiever worden in het bedenken van structurele oplossingen. De teamchefs vinden bovendien dat de Nationale Politie moet erkennen dat er fouten gemaakt zijn en dat de huidige organisatie het probleem vormt (niet andere actoren, zoals de driehoek).

De teamchefs vinden het belangrijk dat wanneer er meer taken bijkomen, er ook meer capaciteit bij komt om deze taken te kunnen uitvoeren. Nu moeten de extra taken vaak worden uitgevoerd met hetzelfde aantal medewerkers. Er zou een nieuwe analyse gedaan moeten worden naar formaties en daadwerkelijke bezetting. Daarnaast bestaat er op sommige gebieden nog onduidelijkheid over de formatie, bijvoorbeeld over het verschil tussen de functie van operationeel specialist A (OSA) en operationeel expert (OE). Er moet meer uitleg en transparantie komen over de formatie.

Om personeelstekorten op te lossen zou het mogelijk moeten worden om op districtsniveau medewerkers uit verschillende basisteams te kunnen wisselen. Personeel zou sneller moet kunnen doorstromen. Dat komt ook uit de online enquête. Nu worden competente medewerkers slechts in een 'denktank' geplaatst, maar mogen ze pas doorstromen als de huidige medewerker weg is. Deze competente medewerkers zouden al eerder in het veld moeten kunnen worden ingepland.

Om de medewerkers binnen de organisatie gezond te houden, vindt men het belangrijk dat de mogelijkheid bestaat om vroegtijdig met pensioen te gaan.[69] Nu slepen sommigen zich door de laatste jaren heen, wat bovendien een hoog verzuim tot gevolg heeft. De organisatie zou moeten verjongen. Daarnaast zou het vacaturebeleid versoepeld kunnen worden. Het is nu bijvoorbeeld niet toegestaan om RPU-uren open te stellen om deze via vacatures op te vullen.

Nieuwe criminaliteit zoals cybercriminaliteit zou beter moeten worden aangepakt. Nu wordt hier nog maar weinig mee gedaan, omdat er te weinig expertise is. Gezien de huidige bezetting en vergrijzing betwijfelen teamchefs of er genoeg capaciteit, kwaliteiten en expertise is om cybercriminaliteit aan te pakken. Een oplossing zou kunnen zijn om hiervoor nieuwe mensen met de juiste kwaliteiten aan te nemen.

Herkenning van en omgaan met overbelasting

Veel teamchefs lijkt het nuttig om een of meerdere keren per jaar een gesprek met een psycholoog of coach te voeren. Tijdens zo'n gesprek kan besproken worden hoe het écht met mensen gaat. Het is hierbij echter essentieel dat er een veilige omgeving is om je kwetsbaar op te kunnen stellen. Daarom is het van belang dat dergelijke gesprekken gevoerd worden met iemand die niet in lijn zit, maar extern ingeschakeld wordt. Op dit moment zijn veel teamchefs bang om zich kwetsbaar om te stellen, men vreest dat er wordt aangenomen dat men niet geschikt is voor de functie. Verder is het belangrijk om bij collega's steun te kunnen vinden wanneer het tegenzit. Het delen van ervaringen kan helpen. Uit de online enquête blijkt dat de meeste teamchefs hierin geen rol voor de bedrijfsarts zien. Het belang van steun door collega's (en overigens ook van de direct leidinggevende) komt daaruit wel duidelijk naar voren.

Om de druk te verminderen moet op het moment dat een teamchef meer capaciteit aanvraagt, erop vertrouwd worden dat dat ook nodig is. Nu wordt dat vaak eerst gecontroleerd. Wanneer het gaat om

[69] Wij plaatsen hierbij de kanttekening dat het nog steeds mogelijk is om met 60 jaar met flexpensioen te gaan.

overbelasting is het verder belangrijk dat de teamchefs ook het lef ontwikkelen om 'nee' te zeggen tegen extra taken. Sommigen durven dit al, maar anderen niet.

Om meer aandacht aan de eigen belastbaarheid te besteden kan het nuttig zijn om een externe coach in te schakelen, die aandacht besteedt aan de specifieke rol van teamchefs. Deze ondersteuning zou nuttig kunnen zijn voor het gehele managementteam, bijvoorbeeld in de vorm van een soort groepscoaching. Zo zouden teamchefs gecoacht kunnen worden over hoe ze het beste hun aandacht over de verschillende locaties kunnen verdelen.

OE's kunnen de taken van de teamchef overnemen als de teamchef zelf niet op locatie kan zijn. Om korte lijnen te behouden met de OE's zouden er bijvoorbeeld WhatsApp groepen gemaakt kunnen worden. In deze groepen kan relevante informatie over medewerkers worden gedeeld, bijvoorbeeld wanneer een agent iets heftigs heeft meegemaakt en een goed gesprek nodig heeft. Secretaresses kunnen hierbij ondersteunen, bijvoorbeeld door het bijhouden van verjaardagen en jubilea.

Tot slot is het nuttig om een jaarplanning te maken van alle teamoverleggen, waarbij rekening gehouden wordt met de taken van de teamchef. De overleggen zouden bijvoorbeeld altijd op de eerste twee dagen van de week gepland kunnen worden, zodat er de rest van de week genoeg ruimte is voor andere activiteiten.

Roosterdruk

Om de roosterdruk te verminderen zouden sommige teamchefs graag meer personeel willen, in ieder geval genoeg om *"roosterrust"* te creëren. Daarnaast zou de wijze van roosteren afhankelijk moeten zijn van het type werk. Hiervoor moet eerst worden onderzocht welke type roosterbeleid en welke methodiek het beste past bij welk type werk. Om werkdruk weg te nemen, moet bij het opstellen van de roosters door zowel medewerkers als leidinggevenden worden gekeken naar welke taken in drukke periodes kunnen worden uitgesteld. Volgens een van de teamchefs is het bewust hiermee omgaan nog belangrijker dan de rooster-methodiek zelf. Eerder in dit hoofdstuk hebben we gezien dat een grotere zeggenschap van medewerkers in de roostering betrekkelijk weinig steun heeft onder teamchefs.

Overig

Om de uitkomsten van de Medewerkersmonitor optimaal te kunnen gebruiken, zou het de teamchefs helpen als de uitkomsten op locatieniveau kunnen worden uitgesplitst en gepresenteerd. Uit de MeMo blijkt bijvoorbeeld dat er onder sommige medewerkers sprake is van onderbelasting, maar uit de resultaten en gesprekken op locaties valt niet op te maken waar het probleem precies zit. Uiteraard moet hierbij wel worden gekeken of de anonimiteit niet in het geding komt wanneer resultaten op locatieniveau worden weergegeven.

5.7 CONCLUSIES

Meer dan de helft van de teamchefs geeft aan regelmatig of (vrijwel) altijd te maken te hebben met overbelasting qua hoeveelheid werk. Er zijn er maar weinig die stellen te weinig werk te hebben. Dat de werkdruk voor velen te hoog is komt ook naar voren uit de focusgroepen. Veel teamchefs hebben dus te veel werk op hun bordje. Daaraan moeten worden toegevoegd dat teamchefs de overbelasting beperken door minder tijd te besteden aan taken die eigenlijk tot hun functie behoren.

Ook bijna de helft van de teamchefs heeft te maken met onderbenutting van hun vaardigheden. Dat komt voort uit het feit dat ze veel tijd moeten besteden aan taken die ook door een lager gekwalificeerd iemand kunnen worden uitgevoerd. Verder geven teamchefs aan dat ze meer beslissingsruimte zouden willen. Geen van de responderende teamchefs zegt vaardigheden tekort te komen voor hun functie. In grote lijnen komt dit overeen met de wijkagenten.

Ondanks dat 70 procent structureel overwerkt, is het nog zo dat er onvoldoende tijd is voor sommige taken. Vooral het personeelsbeleid komt hierdoor in de knoop. Dit spoort met de bevinding dat wijkagenten over het algemeen tevreden zijn over het contact met de leidinggevende, maar minder over zaken als begeleiding, coaching en aansturing door de leidinggevende.

Gelet op de overbelasting qua hoeveelheid werk is het niet verwonderlijk dat teamchefs ontevreden zijn over hun werkbelasting. Dit geldt voor bijna de helft. Er is echter een ander aspect waar teamchefs nog

ontevredener over zijn, namelijk het PDC. Daar is drie kwart ontevreden over. Over alle andere aspecten van het werk is het percentage dat tevreden is groter dan het percentage ontevredenen. Evenals wijkagenten zijn teamchefs het meest tevreden over de inhoud van het werk, de zelfstandigheid ervan en de collegiale sfeer en samenwerking. Bij teamchefs overheerst ook de tevredenheid over het salaris en de begeleiding, coaching en aansturing door de leidinggevende. Teamchefs zijn daarmee over meer aspecten van hun werk tevreden dan wijkagenten. Aan de andere kant zijn zij juist minder tevreden over de werkbelasting en de ondersteuning.

Als teamchefs gevraagd wordt alle aspecten van het werk en de werkomgeving af te wegen en een overall beoordeling te geven, dan blijken acht op de tien teamchefs tevreden te zijn over hun werk en hun werkomgeving. Dit is nog iets hoger dan bij wijkagenten. Ook bij teamchefs hebben de werkbelasting en ondersteuning dus slechts een beperkt gewicht in de overall tevredenheid met hun baan. Dit blijkt ook als we de tevredenheid over de werkbelasting en de ondersteuning afzetten tegen de algemene tevredenheid. Dan blijkt dat zelfs bij degenen die zeer ontevreden zijn over de werkbelasting de meerderheid in het algemeen tevreden is over het werk en de werkomgeving. Dit geldt ook voor degenen die (zeer) ontevreden over de ondersteuning. Men moet deze punten niet zozeer verbeteren om teamchefs tevredener te maken, maar om de ongewenste gevolgen van overbelasting en slechte ondersteuning tegen te gaan.

Het percentage teamchefs dat aangeeft tijd te kort te komen voor hun taken is zelfs nog aanzienlijk hoger dan het percentage dat zegt overbelast te zijn. Dit wijst erop dat sommige taken van teamchefs in de knoop komen. Zij geven dit zelf ook aan. Vooral taken in het personeelsbeleid komen in het gedrang, wat overigens spoort met wat wijkagenten hierover zeggen. Dit betekent onder meer dat teamchefs minder alert kunnen zijn in het signaleren van de eerste signalen van overbelasting bij wijkagenten. Ook kunnen zij onvoldoende tijd besteden aan zaken als functioneringsgesprekken en de inzet van HRM-instrumenten voor hun medewerkers. Aan te nemen is dat daardoor preventie van problemen in het functioneren van wijkagenten en oplossing van de bestaande problemen binnen deze groep onvoldoende gebeurt. De overbelasting van wijkagenten wordt dus ten dele veroorzaakt door overbelasting van teamchefs.

De oplossingen die teamchefs aangeven vloeien over het algemeen logisch voort uit de geschetste problemen. Ontlasting door delegatie van vooral administratieve taken aan andere medewerkers is een hoofdpunt. Daarvoor moeten waarschijnlijk extra mensen worden aangenomen. Uitbreiding van de formatie wordt door teamchefs veel minder vaak genoemd dan door wijkagenten. Teamchefs zien de oplossing meer in een slimmere inzet van de politie, waardoor deze met de gegeven capaciteit effectiever kan zijn. Voor een deel overlappen de oplossingsrichtingen waar teamchefs voorstander van zijn met die van wijkagenten. Een verschil is dat een groter deel van de teamchefs voorstander is van maatregelen voor bevordering van mobiliteit, al hebben deze maatregelen ook bij teamchefs niet de hoogste prioriteit.

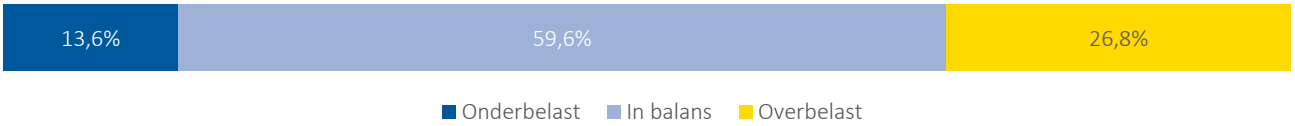
Wat betreft onderbenutting van vaardigheden, dat naar eigen zeggen zowel bij wijkagenten als bij teamchefs veel voorkomt, is het aantal oplossingsrichtingen kleiner. Teamchefs vinden onder meer dat beter geïdentificeerd moet worden welke medewerkers groeipotentieel hebben. De huidige tekorten bij de politie zouden volgen teamchefs het mogelijk moeten maken om die medewerkers door te laten stromen naar functies waarin deze hun vaardigheden beter kunnen benutten. Verder zijn teamchefs van mening dat zij zelf meer beslissingsruimte moeten krijgen.

6 HUISVESTING, SERVICES, MIDDELEN (HSM)

6.1 OVER- EN ONDERBELASTING

6.1.1 Hoeveelheid werk

Onderstaande figuur geeft aan in hoeverre medewerkers HSM te maken hebben met over- en onderbelasting qua hoeveelheid werk. Iets meer dan een kwart geeft aan regelmatig of (vrijwel) altijd overbelast te zijn. Ook onderbelasting komt voor binnen deze functiegroep: bijna één op de zeven HSM'ers geeft aan wat hoeveelheid betreft meer werk aan te kunnen.



In tabel 6.1 wordt een uitsplitsing gemaakt naar persoonskenmerken. Hieruit blijkt dat de verschillen tussen leeftijdsgroepen over het algemeen klein zijn. Alleen voor de groep medewerkers van 55 jaar en ouder geldt dat zij minder vaak over- en onderbelasting ervaren, en dus vaker in balans zijn. Vrouwelijke HSM'ers zijn wat minder vaak overbelast dan hun mannelijke collega's. Mogelijk komt dit doordat zij vaker parttime werken.[70] Verder komt uit de tabel naar voren dat medewerkers met een middelbaar opleidingsniveau vaker te maken hebben met onderbelasting dan medewerkers met een lager opleidingsniveau. Zij zijn ook vaker overbelast, maar dit verschil is kleiner. Een uitgebreidere tabel (met meer persoonskenmerken) is te vinden in bijlage V.

Kijken we naar de samenhang tussen de werkbelasting en regionale mobiliteit, dan blijkt dat de HSM'ers die tijdens hun loopbaan van regio veranderd zijn, minder met onderbelasting te maken hebben dan collega's die altijd in dezelfde regio hebben gewerkt. Hierbij moet wel worden aangetekend dat het gaat om een klein aantal respondenten (in totaal 46 HSM-medewerkers die van regio zijn veranderd), waardoor hier geen harde conclusies aan kunnen worden verbonden. Er is geen duidelijk verband tussen de werkbelasting en functie-mobiliteit.

Tabel 6.1 Over- en onderbelasting wat betreft de hoeveelheid werk (medewerkers HSM)

Persoonskenmerken	Onderbelast	In balans	Overbelast	*Totaal*	N
Leeftijd					
Jonger dan 45 jaar	15,6%	55,6%	28,9%	*100%*	45
45 tot 55 jaar	16,5%	55,7%	27,8%	*100%*	79
55 jaar en ouder	10,8%	64,0%	25,2%	*100%*	111
Geslacht					
Man	14,0%	57,5%	28,5%	*100%*	186
Vrouw	12,2%	67,3%	20,4%	*100%*	49
Opleidingsniveau					
Lager onderwijs	8,0%	67,0%	25,0%	*100%*	100
Middelbaar onderwijs	16,9%	54,6%	28,5%	*100%*	130

[70] Uit de enquête blijkt dat medewerkers HSM die parttime werken minder vaak overbelast zijn, zie tabel V.1 (in de bijlage).

Het aantal respondenten per eenheid is te laag om betrouwbare uitspraken over de verschillen tussen regio's te doen.

Verandering ten opzichte van drie jaar geleden

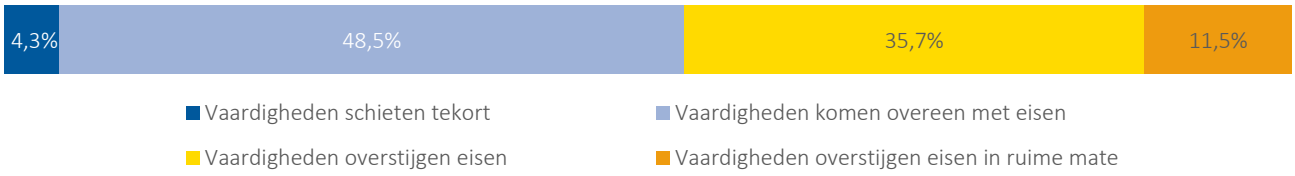
Net als bij de wijkagenten en teamchefs, geldt ook voor HSM-medewerkers dat de werkbelasting is gestegen ten opzichte van drie jaar geleden: ongeveer 40 procent van hen geeft aan de verhouding tussen wat de baan van ze vraagt en wat ze aankunnen is gestegen. Het gaat hierbij wel vooral om de medewerkers die drie jaar geleden onderbelasting ervaarden. Bij hen kan een stijging van de werkbelasting dus juist positief zijn.

De verandering van de werkbelasting hangt ook hier sterker samen met persoonskenmerken dan het huidige niveau ervan (zie tabel V.2 in de bijlage). Er is een duidelijk verband met leeftijd en het aantal dienstjaren: hoe ouder en hoe meer dienstjaren, des te kleiner de kans op een toename van de werkbelasting. Verder hebben mannen een grotere kans op een dergelijke toename dan vrouwen. Dit hangt mogelijk ook weer samen met het grotere aandeel parttimers onder laatstgenoemde groep, aangezien medewerkers die parttime werken juist een kleinere kans hebben op een toename.

Medewerkers die van regio zijn veranderd gedurende hun loopbaan hebben een grotere kans op toename van de werkbelasting (bij wijkagenten was dit juist andersom). Mogelijk gaan HSM'ers in een andere regio werken als ze meer werk zouden aankunnen. Het verband tussen de verandering in werkbelasting en functiemobiliteit is minder eenduidig. Medewerkers die nooit van functie zijn veranderd hebben een kleinere kans op een afname van de werkbelasting dan hun collega's die wel van functie zijn veranderd. Tegelijkertijd is de kans op een toename van de werkbelasting groter voor medewerkers die slechts één keer van functie zijn veranderd, dan voor medewerkers die nooit of juist verschillende keren van functie zijn veranderd.

6.1.2 Vaardigheden

Ook bij de medewerkers HSM geeft maar een klein deel van de respondenten aan dat hun vaardigheden tekort schieten voor de functie. Ruim 47 procent is van mening juist meer vaardigheden te hebben dan de functie vereist.



Over- en onderbelasting qua vaardigheden hangt (net als bij de andere functiegroepen) samen met leeftijd, aantal dienstjaren en opleidingsniveau. Oudere medewerkers en medewerkers die langer in dienst zijn bij de politie vinden minder vaak dat hun vaardigheden de eisen van hun functie overstijgen. HSM-medewerkers met een middelbaar opleidingsniveau geven vaker aan dat hun vaardigheden onderbenut zijn. Ook mannen zeggen vaker dan vrouwen dat hun vaardigheden de functie-eisen overstijgen.

In tegenstelling tot bij de wijkagenten, zien we bij HSM wel een relatie met regio- en functiemobiliteit. HSM'ers die van regio of functie zijn veranderd, ervaren vaker dat hun vaardigheden tekortschieten. Mogelijk voldeden hun vaardigheden voor de regio of functie waarvoor ze in eerste instantie zijn aangenomen, maar zijn de eisen van de nieuwe regio of functie te hoog geworden.

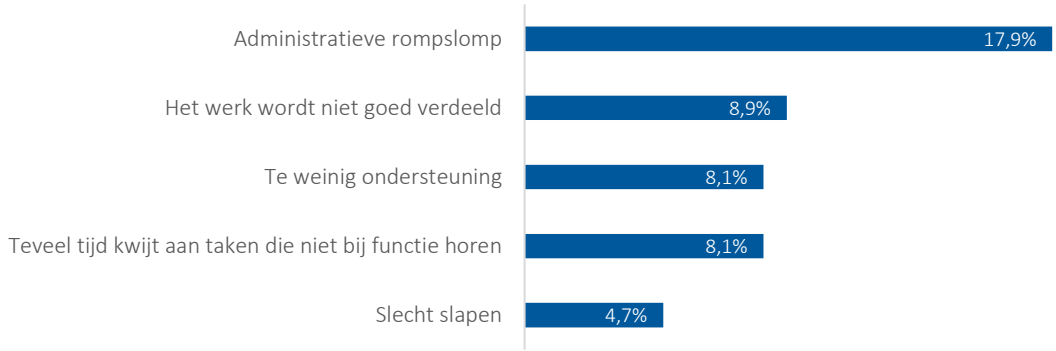
Verandering ten opzichte van drie jaar geleden

Er treden weinig veranderingen op bij de werkbelasting qua vaardigheden. Bij 68 procent van de medewerkers HSM is deze gelijk gebleven ten opzichte van drie jaar geleden. Het aandeel waarbij sprake is van een toename van de werkbelasting qua vaardigheden (18 procent) is iets groter dan het aandeel waarbij sprake is van een afname (14 procent).

6.2 OORZAKEN OVER- EN ONDERBELASTING

6.2.1 Hoeveelheid werk

HSM-medewerkers zijn minder vaak overbelast dan wijkagenten en teamchefs. Toch geeft ook ruim een kwart van hen aan dat de hoeveelheid werk groter is dan wat zij aankunnen. De belangrijkste oorzaak die ze hiervoor geven is de administratieve belasting: 18 procent van het totale aantal responderende HSM'ers geeft aan zich hierdoor overbelast te voelen (twee op de drie overbelaste medewerkers).



Administratieve belasting

Ook tijdens de focusgroepen was de administratieve rompslomp een van de meest genoemde aspecten die de werkbelasting bepalen. Het facilitair managementsysteem van de politie, Planon, is leidend in het werk van HSM-medewerkers. Dit systeem speelt dan ook een grote rol in hoe zij hun werk ervaren. Planon wekt bij zowel medewerkers HSM als bij hun klanten (de operationele collega's) veel frustraties op. Het systeem is niet gebruiksvriendelijk, waardoor HSM'ers veel tijd kwijt zijn aan het achteraf verbeteren van fouten in meldingen van operationele collega's. Ook het bestellen van de benodigde materialen kost veel tijd en energie. Voorheen kon men zelf naar de bouwmarkt voor kleinere materialen, nu moet alles via het centrale inkoopsysteem.

"Iemand is nog langer bezig met een melding maken, dan jij dat in de tussentijd hebt kunnen repareren"

De medewerkers die wij gesproken hebben, geven aan dat een managementsysteem als Planon in potentie goed kan werken. De manier waarop het systeem nu echter wordt gebruikt, brengt problemen met zich mee. Planon werd voor de reorganisatie al gebruikt binnen eenheden, maar was toen ingericht per eenheid. Nu is de inrichting landelijk bepaald en is het systeem volgens de medewerkers "*een onoverzichtelijke brij*" geworden. Onderstaande problemen zijn eveneens aangekaart tijdens de focusgroepen:

- Het systeem is onoverzichtelijk en kost daardoor veel tijd en moeite om in te vullen (*"als dit al lukt"*). Men moet allemaal kleine en soms omslachtige handelingen uitvoeren, zoals het inscannen van een bestelbon bij een pakket. Het is vaak ook lastig te vinden waar iets moet worden ingevuld.
- Het systeem verandert vaak, waardoor HSM-medewerkers steeds weer een andere handeling moeten aanleren. Vooral oudere medewerkers geven aan hier moeite mee te hebben.
- Er wordt weinig aandacht besteed aan opleidingen of cursussen om te leren werken met het systeem.
- Het systeem ligt er vaak uit. Dit probleem wordt echter veroorzaakt door netwerkfouten binnen het gebouw en niet door Planon zelf.

Onderbezetting

Een ander probleem dat door zowel deelnemers aan de focusgroepen als respondenten aan de enquête wordt aangekaart is de personele onderbezetting. Verschillende medewerkers geven aan dat hun team uit vijf of zes medewerkers bestaat, maar dat er in de praktijk veel minder aan het werk zijn door bijvoorbeeld ziekte. Bovendien vinden zij dat de formele bezetting te klein is voor het werk. Medewerkers die uitstromen vanwege hun leeftijd worden niet vervangen omdat de officiële formatie boventallig is, terwijl de HSM-medewerkers juist spreken van een personeelstekort.

Men geeft aan sinds de reorganisatie meer werk te moeten doen met minder mensen. Dit probleem wordt niet verholpen door de leidinggevenden, die het – zo ervaren de HSM'ers – afschuiven naar boven onder het mom 'in den lande heeft men het zo beslist'.

"De hoeveelheid werk is aan het einde van de dag groter dan aan het begin van de dag"

Gebrek aan ondersteuning

Zoals hierboven weergegeven, ervaart acht procent van alle responderende HSM'ers (ruim een derde van de HSM'ers die aangeven overbelast te zijn) overbelasting doordat ze te weinig ondersteuning krijgen. Tijdens de gesprekken blijkt dat men moeite heeft met de rol en de organisatie van het PDC. Vroeger was er per eenheid een servicedesk, maar dit is nu gecentraliseerd. De ervaring is dat er bij de servicedesk van het PDC te weinig kennis aanwezig is. Daardoor komen veel vragen uiteindelijk bij de HSM-medewerkers terecht. Zij hebben het gevoel niet alleen het werk van de backoffice uit te voeren, maar ook dat van de frontoffice.

Vroeger was het eenvoudiger om de taken te verdelen. Er was één groot team dat alles voor elkaar over had: "*had de één te veel werk, dan nam een collega – die er wel wat bij kon hebben – dat over*". Nu zijn afdelingen verdeeld in allemaal verschillende hokjes (zoals het TFS, TLO en TBA). Deze onderdelen hebben echter zoveel met elkaar te maken dat het werk eigenlijk niet gesplitst kan worden, aldus de medewerkers. Bovendien is het nu lastiger om elkaar te ondersteunen bij een hoge werkdruk.

6.2.2 Vaardigheden

Een groot deel van de medewerkers HSM geeft aan dat hun vaardigheden de functie-eisen overstijgen. Zowel tijdens de focusgroepen als in de enquête heeft men aangegeven dat er steeds meer taken, die voorheen door HSM zelf werden uitgevoerd, worden uitbesteed aan externe bedrijven. Medewerkers van deze bedrijven worden begeleid door HSM'ers, die zelf alleen mogen toekijken hoe anderen het werk uitvoeren. Dit geeft hen het gevoel dat hun eigen capaciteiten onvoldoende worden benut.

Bepaalde werkzaamheden die binnen de functie vallen, worden door een deel van de medewerkers gezien als simpel en repetitief. Zij zijn wel de hele dag bezig met deze taken, wat het werk soms saai maakt. Voor de reorganisatie waren er meer mogelijkheden om het werk af te wisselen; het takenpakket was gevarieerder. Zo vertelde een medewerker dat hij voorheen allerlei verschillende taken had: het schoonmaken van apparatuur en sanitaire voorzieningen, groenvoorziening, afvalverwerking etc. Nu bestaat zijn takenpakket alleen uit de werkzaamheden met apparatuur. Om meer uitdaging te creëren in het werk, trekken sommige medewerkers zelf taken naar zich toe of storten zich op complexere taken.

Een andere oorzaak die genoemd wordt in het kader van onderbelasting qua vaardigheden, hangt samen met het LFNP. Medewerkers zijn tijdens de reorganisatie gekoppeld op basis van loonschaal en niet op basis van competenties. Hierdoor werken ze soms onder hun niveau. Het komt soms voor dat HSM-medewerkers taken vervullen van hogere functies (bijvoorbeeld medewerkers HSM B die werkzaamheden op het niveau van HSM C of D uitvoeren). Een aantal respondenten geeft aan doorgroeimogelijkheden te missen.

6.3 GEVOLGEN OVER- EN ONDERBELASTING

Teveel werk (burn-out) of juist te weinig (bore-out) zou kunnen leiden tot een hoger ziekteverzuim. In tabel 6.2 wordt het ziekteverzuim afgezet tegen de belasting drie jaar geleden, zowel qua hoeveelheid werk als qua vaardigheden. Voor HSM-ers zijn er geen aanwijzingen die bovenstaande hypothese onderbouwen. Het percentage HSM'ers dat drie jaar geleden overbelast was met ten minste 10 ziektedagen, is juist wat lager 19,2%) dan voor HSM-ers die drie jaar geleden in balans (35,5%) waren. Hetzelfde geldt voor de belasting qua vaardigheden.

Tabel 6.2 Ziekteverzuim (tussen 01-01-2017 en 01-05-2018) afgezet tegen werkbelasting drie jaar geleden

Belasting	Minder dan 10 dagen	10 tot 20 dagen	20 dagen of meer	*Totaal*	N
Hoeveelheid werk					
Drie jaar geleden onderbelast	66,7%	14,8%	18,5%	*100%*	54
Drie jaar geleden in balans	64,5%	16,4%	19,1%	*100%*	110
Drie jaar geleden overbelast	80,8%	7,7%	11,5%	*100%*	26
N	128	28	34		190
Vaardigheden					
Schoten tekort drie jaar geleden	100,0%	0,0%	0,0%	*100%*	5
Drie jaar geleden in balans	61,1%	16,7%	22,2%	*100%*	90
Overstegen eisen drie jaar geleden	73,7%	10,5%	15,8%	*100%*	95
N	130	25	35		190

Enkele deelnemers aan de focusgroepen hebben aangegeven zich overbelast te voelen (*"er komt gewoon teveel op je af"*). Een van de HSM-medewerkers die we gesproken hebben, heeft een paar keer een burn-out gehad door een combinatie van werk en privéomstandigheden. Hij is positief over de inzet van de organisatie om medewerkers terug op de been te brengen. Zo heeft hij coaching gekregen om beter om te kunnen gaan met de belasting. Er wordt volgens hem echter onvoldoende ingezet op preventie:

"De Nationale Politie doet er van alles aan om je terug op de been te krijgen, maar tegelijkertijd zorgen ze ervoor dat ze die klasjes vol krijgen"

6.4 WAT IS ER GEDAAN OM OVER- EN ONDERBELASTING TEGEN TE GAAN?

Aan de respondenten is gevraagd of zij in de afgelopen drie jaar met hun direct leidinggevende, bedrijfsarts of collega's gesproken hebben over hun werkbelasting qua hoeveelheid werk. Als dit geval was, is er vervolgens gevraagd of dit geleid heeft tot verbeteringen. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de mate waarin deze gesprekken hebben plaatsgevonden en in hoeverre deze de werkbelasting hebben beïnvloed.

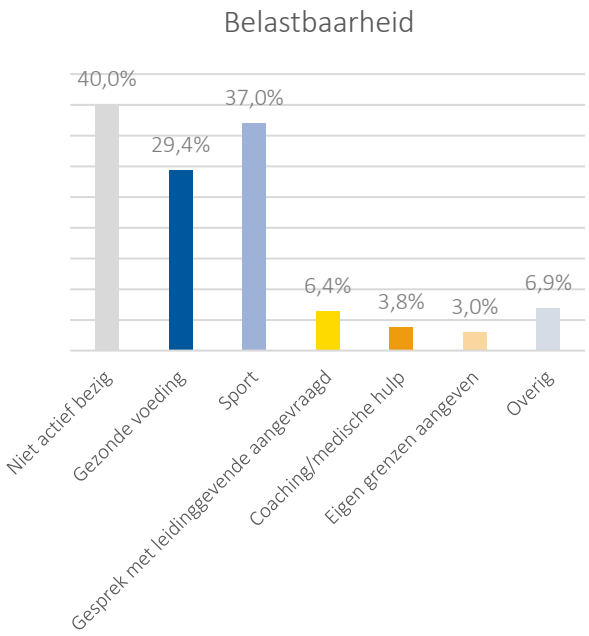
Tabel 6.3 Gesprekken over werkbelasting qua hoeveelheid werk

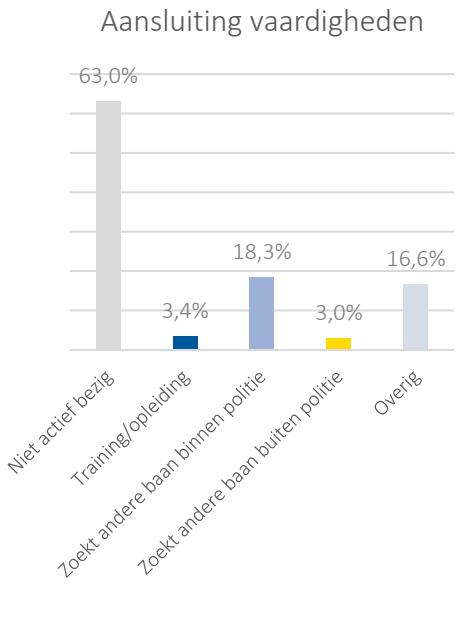
Aantal gesprekken	Direct leidinggevende	Bedrijfsarts	Collega's
Geen gesprek	34,0%	84,3%	43,1%
Eén gesprek	18,3%	8,9%	58,6%
Meer dan één gesprek	35,7%	3,8%	
Weet men niet meer	11,9%	3,0%	6,9%
Totaal	*100%*	*100%*	*100%*
Percentage waarbij gesprekken iets hebben veranderd	12,8%	1,3%	8,9%

Meer dan de helft van de medewerkers HSM geeft aan minimaal één gesprek met de direct leidinggevende te hebben gevoerd over de werkbelasting qua hoeveelheid werk. Dit aandeel ligt veel lager bij de bedrijfsarts, die geen preventie rol bij ziekteverzuim vervult. Ruim 58 procent heeft de werkbelasting besproken met collega's, veel minder dan bij de wijkagenten en teamchefs. Het percentage van alle responderende HSM-medewerkers waarbij gesprekken iets hebben veranderd ligt vrij laag. Meestal gaat het dan om gesprekken met de direct leidinggevende. Kijken we naar de aard van de veranderingen, dan gaat het met name om aanpassingen aan het takenpakket of een verandering van functie.

Ook ruim de helft van de respondenten heeft in de afgelopen drie jaar met de direct leidinggevende gesproken over de aansluiting tussen hun vaardigheden en de eisen die de functie aan hen stelt. Ongeveer 42 procent van deze groep (12 procent van het totale aantal HSM'ers) geeft aan dat dit overleg ook tot veranderingen in de werksituatie heeft geleid. Zij kregen bijvoorbeeld andere taken of een andere functie.

Medewerkers HSM zijn ook zelf actief om hun belastbaarheid te vergroten: 60 procent van hen geeft aan dat zij hiermee bezig zijn. Zij doen dit vooral door middel van gezonde voeding en sport. Daarnaast is 37 procent zelf actief bezig met het verbeteren van de aansluiting tussen hun vaardigheden en werk. De meesten van hen zijn hiervoor op zoek naar een andere baan binnen de politie.





HSM-medewerkers zijn minder vaak bekend met Fit@NP en zelftesten en leermodules via het internet dan de wijkagenten en teamchefs. Het gebruik van deze maatregelen is vergelijkbaar met dat van wijkagenten: circa 6 procent van alle responderende HSM-medewerkers maakt gebruik van Fit@NP, iets meer dan 3 procent van de zelftesten en leermodules.

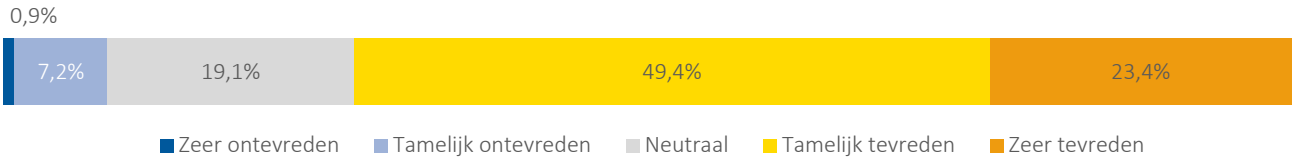
Tabel 6.4 Bekendheid en gebruik van maatregelen vanuit de politieorganisatie

	Fit@NP	Zelftesten en leermodules
Niet bekend	37,4%	65,5%
Naam bekend, maar inhoud niet	30,6%	24,7%
Van sommige naam en inhoud bekend	-	8,1%
Naam en inhoud bekend	31,9%	1,7%
Totaal	*100%*	*100%*
Maakt gebruik van instrument [a)]	6,0%	3,4%

a) In procenten van alle responderende wijkagenten

6.5 TEVREDENHEID

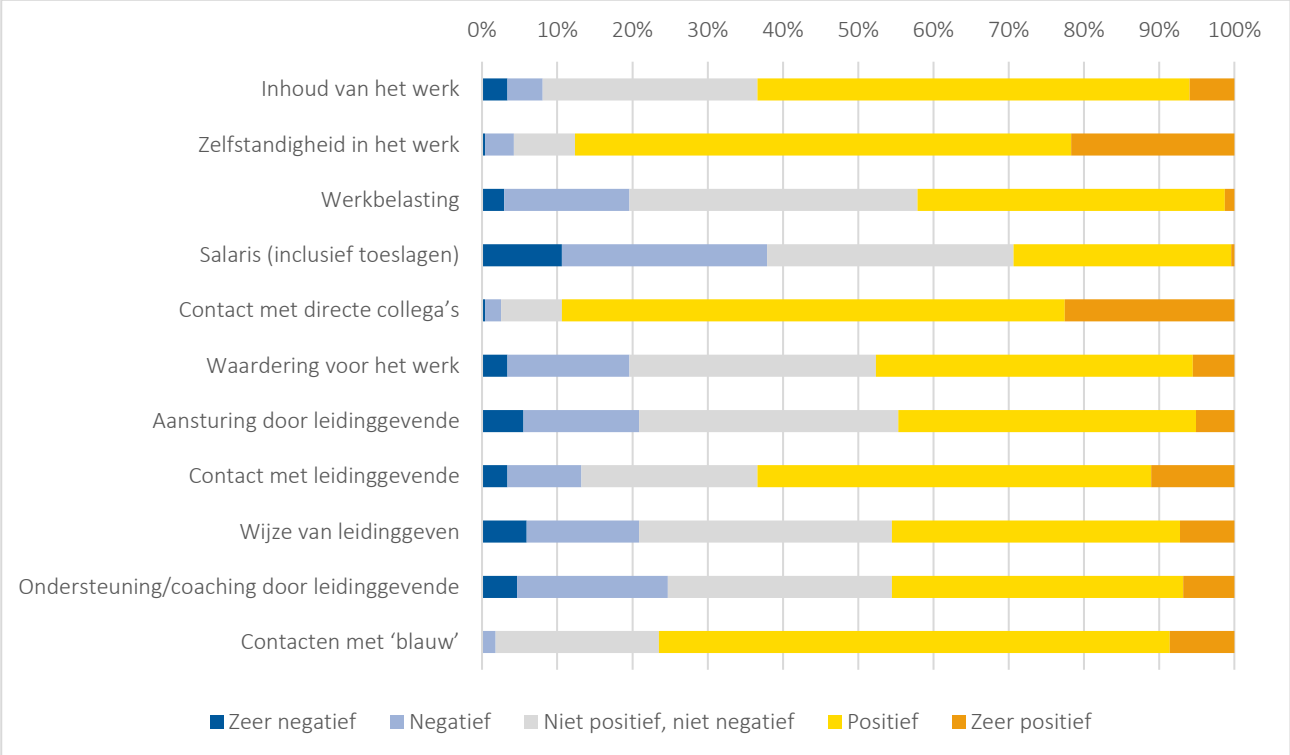
Medewerkers HSM zijn over het algemeen tevreden over hun baan. Bijna de helft geeft aan tamelijk tevreden te zijn, en nog eens ruim 23 procent is zeer tevreden. Er zijn weinig ontevreden medewerkers: zo'n 8 procent zegt (zeer) ontevreden te zijn.



Dit betekent niet dat de HSM'ers over alle aspecten tevreden zijn. Met name het salaris is een aspect waarover ontevredenheid bestaat: bijna 38 procent van de respondenten is hier negatief (27,2 procent) of zeer negatief (10,6 procent) over. Overigens is ongeveer 30 procent van de HSM-medewerkers wel positief over het salaris. Andere aspecten waar relatief veel respondenten ontevreden over zijn, zijn de werkbelasting en de waardering die ze krijgen voor het werk (beide 19,6 procent). Ook verschillende aspecten die te maken hebben met de rol van de direct leidinggevende (zoals de ondersteuning en de wijze van leidinggeven) worden door relatief veel mensen negatief beoordeeld. Voor bijna alle aspecten geldt dat ze vaker als positief worden beoordeeld, dan als negatief. Alleen het salaris is hierop een uitzondering.

Aspecten waarover bijna alle HSM-medewerkers positief zijn, zijn zelfstandigheid in het werk en de contacten met zowel directe als operationele collega's ('blauw'). Ook de inhoud van het werk wordt door de meesten als positief gezien.

Figuur 6.1 Tevredenheid over verschillende aspecten van het werk



Net als bij de wijkagenten en teamchefs, blijkt uit een regressie dat de werkinhoud het grootste gewicht heeft in de overall tevredenheid met het werk (zie tabel III.5). Ook de contacten met de operationele collega's, de waardering die ze krijgen voor hun werk, de werkbelasting en het salaris hebben een relatief groot gewicht.

Inhoud van het werk

Het grootste deel van de respondenten is positief over de inhoud van het werk. De HSM-medewerkers die we gesproken hebben geven aan dat vooral de afwisseling, het contact met klanten (operationele collega's), het probleemoplossend werken en de werkzaamheden in de panden, het werk aantrekkelijk maken.

Wel geven verschillende mensen aan dat de inhoud van het werk in de loop der tijd minder leuk is geworden. Dit komt vooral door de verandering in taken, die de reorganisatie met zich mee heeft gebracht. Tijdens de focusgroepen is meermaals ter sprake gekomen dat men onvoldoende toekomt aan het werk waar men voor heeft gesolliciteerd: de klusjes in de panden. In de praktijk is men vooral bezig met administratieve taken. Volgens een van de respondenten aan de enquête is *"de werkgever er uitstekend in geslaagd om leuk, actief en dankbaar werk om te zetten naar een administratieve functie die het merendeel van de collega's boven de pet gaat"*. Anderzijds zijn er ook medewerkers die tijdens de reorganisatie zijn veranderd van functie en de inhoud van het werk juist leuker vinden, omdat ze bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheid hebben gekregen.

"Van klusjesman naar administratief medewerker of boekhouder"

Verder vindt men het jammer dat sommige taken uit handen zijn gegeven, terwijl de kennis en kunde om deze taken uit te voeren nog wel aanwezig is. Nu moet men wachten tot deze werkzaamheden via een offerte zijn aangevraagd en worden uitgevoerd door een extern bedrijf, dat dan begeleid moet worden door een HSM'er. Zo moet een van de deelnemers aan een focusgroep drie weken lang toekijken hoe medewerkers van een ander bedrijf aan het schilderen zijn, zonder dat hij hier zelf bij mag helpen.

"Ik kan mijn functie niet volledig tot uitvoer brengen, omdat er taken die bij de functie horen ontnomen worden. Dit geeft het gevoel dat je niet voor 'vol' wordt aangezien"

Salaris

Een aantal respondenten aan de enquête geeft aan het salaris te laag te vinden voor de verantwoordelijkheden die hun functie met zich meebrengt. Er zijn frustraties over het feit dat medewerkers met dezelfde functie of werkzaamheden in verschillende salarisschalen zitten. In een van de focusgroepen is ook aangegeven dat medewerkers die dezelfde competenties hebben, verschillend worden beloond in verschillende regio's, omdat tijdens de reorganisatie niet is gematcht op competenties maar op de salarisschaal waar men toen in zat.

Contact met directe collega's

Uit de enquête blijkt dat het overgrote deel van de HSM-medewerkers positief is over het contact met directe collega's. In de focusgroepen hoorden we hetzelfde geluid. Deelnemers ervaren een sterk groepsgevoel in hun team. Ze geven aan dat de onderlinge sfeer goed is, omdat iedereen in hetzelfde schuitje zit: *"we kunnen er onderling gelukkig nog wel om lachen".*

Wel zijn er medewerkers die na de reorganisatie gedemotiveerd zijn geraakt en met hun negativiteit collega's belasten. Dit kan de sfeer in het team onder druk zetten.

Rol van de leidinggevende

De medewerkers HSM die wij gesproken hebben, ervaren het contact met hun leidinggevende als minimaal. Zij hebben wel functioneringsgesprekken met de teamchef, maar velen menen dat dit alleen uit formaliteit is. Er worden tijdens dit gesprek geen oplossingen geboden voor de problemen die men ervaart. Sommigen geven zelfs aan afgerekend te worden op wat ze tijdens het gesprek zeggen. De meeste medewerkers zien wel in dat hun leidinggevenden op veel zaken geen invloed hebben, omdat deze op een hoger niveau bepaald worden.

"Afgelopen zomer was ik drie weken ziek. Toen ik terugkwam vroeg de leidinggevende hoe mijn vakantie was geweest"

Sommige HSM'ers hebben met meerdere leidinggevenden te maken. Deelnemers aan de focusgroepen menen dat het doel van de reorganisatie was om er een aantal schijven in de organisatie tussenuit te halen, maar dat er juist meer lagen tussen zijn gekomen. Leidinggevenden hebben nieuwe takenpakketten gekregen, zonder dat dit duidelijk is gecommuniceerd naar de medewerkers. Daardoor is het voor hen niet altijd duidelijk wie waarover gaat: *"voor het ene probleem moet je naar die leidinggevende, voor een ander probleem moet je naar een andere leidinggevende"*.

Communicatie

Een aspect dat niet direct uit de enquête komt, maar waarover wel is gesproken met medewerkers tijdens de focusgroepen, betreft de communicatie. Het gaat hierbij om de communicatie over de hele breedte van de organisatie: vanuit de leidinggevenden, maar ook tussen collega's onderling. Men is van mening dat er in de hele organisatie onvoldoende wordt gecommuniceerd. Een van de deelnemers verwoordt dit als volgt: *"communicatie is een mooi woord, daar krijg je veel punten voor bij scrabble"*. Hiermee bedoelt hij dat het in theorie goed klinkt, maar dat er in de praktijk weinig sprake van is.

Als het gaat om de communicatie vanuit leidinggevenden, mist men vaak duidelijkheid. Bepaalde besluiten of problemen worden niet tijdig gecommuniceerd naar de werkvloer volgens de HSM'ers. Als er bijvoorbeeld een storing is met Planon, wordt dit onderling besproken door de leidinggevenden zonder dat de werkvloer op de hoogte wordt gehouden. De medewerkers hebben dan geen idee wat ze kunnen verwachten; *"er staat alleen op intranet: 'storing Planon, oplostijd onbekend'".*

Contacten met 'blauw'

De HSM-medewerkers geven aan erg tevreden te zijn over de contacten met operationele collega's ('blauw'). Ze spreken van een goede band, waarbij men over en weer voor elkaar klaarstaat. Over het algemeen voelen de HSM'ers zich gewaardeerd door hun 'blauwe' collega's. Wel wordt opgemerkt dat het steeds lastiger wordt om hen goed van dienst te zijn door de veranderingen in het werk (Planon, uitbesteden van werkzaamheden etc.). Volgens de medewerkers die wij gesproken hebben, ontstaat er soms ergernis wanneer zij een probleem niet kunnen of mogen oplossen. HSM'ers moeten dan wel uitleggen waarom iets niet lukt, terwijl zij hier zelf geen invloed op hebben.

Een ander probleem is dat agenten zelf meldingen moeten maken via Planon, maar hier onvoldoende tijd voor hebben. Het komt daardoor regelmatig voor dat meldingen niet of te laat worden gemaakt: *"er wordt pas een melding gemaakt als bijna alle lampen kapot zijn en ze in het donker zitten"*.

6.6 OPLOSSINGSRICHTINGEN

6.6.1 Uitkomsten uit de online enquête

Net als bij de wijkagenten en teamchefs, is ook aan de medewerkers HSM een aantal stellingen over mogelijke oplossingsrichtingen voorgelegd. Zij hebben aangegeven in welke mate ze het eens zijn met de stellingen en als ze het eens zijn, in hoeverre ze verwachten dat deze maatregelen effect hebben. De resultaten hiervan zijn opgenomen in tabel 6.5.

HSM-medewerkers zijn minder uitgesproken over de aan hen voorgelegde oplossingsrichtingen dan de beide andere functiegroepen. Er zijn vier oplossingsrichtingen waar meer dan de helft van de HSM-medewerkers het mee eens is en bovendien vindt dat deze effectief zijn:

- De administratieve rompslomp moet worden verminderd, zodat medewerkers kunnen toekomen aan hun eigenlijke werk;
- Mensen die bij de politie solliciteren, moeten beter getest worden op geschiktheid voor het politievak;
- Leidinggevenden moeten alerter zijn in het signaleren van de eerste verschijnselen van overbelasting bij medewerkers;
- Er moet meer worden gedaan aan scholing bij medewerkers die vaardigheden missen die voor hun werk van belang zijn.

Deze oplossingsrichtingen vinden ook veel steun bij wijkagenten. Maar andere maatregelen die wijkagenten noemen, zoals zelf meer te zeggen krijgen bij de roostering en het concentreren van de politie op de zaken die het belangrijkst zijn, lijken veel minder te spelen bij de groep HSM-medewerkers. Er is weinig steun voor maatregelen die gericht zijn op mobiliteit en herplaatsing binnen en buiten de politie. In het algemeen geldt dat HSM'ers wat minder vaak aangeven het eens te zijn met de stellingen in vergelijking tot wijkagenten. Ook vinden ze deze, als ze het ermee eens zijn, minder vaak effectief.

Een oplossingsrichting die vaak als open antwoord is ingevuld door HSM-medewerkers, betreft het aannemen van meer personeel. Een andere oplossing die door meerdere respondenten wordt genoemd, is medewerkers de ruimte geven om te doen waar ze goed in zijn en wat ze leuk vinden. Op die manier kan de organisatie meer uit haar medewerkers halen. Bovendien zorgt dit voor meer motivatie en indirect voor minder ziekteverzuim, aldus de respondenten.

Tabel 6.5 Oplossingsrichtingen voor vermindering overbelasting

Stelling	(Helemaal) mee eens	(Heel) effectief	Eens en effectief
De administratieve rompslomp moet worden verminderd, zodat politiemedewerkers kunnen toekomen aan hun eigenlijke werk	85,1%	80,5%	68,5%
Mensen die bij de politie solliciteren, moeten beter getest worden op geschiktheid voor het politievak	67,2%	82,3%	55,3%
Leidinggevenden moeten alerter zijn in het signaleren van de eerste verschijnselen van overbelasting bij medewerkers	79,1%	68,8%	54,5%
Er moet meer worden gedaan aan scholing bij medewerkers die vaardigheden missen die voor hun werk van belang zijn	76,2%	70,9%	54,0%
De afstand tussen de uitvoering en de ondersteuning vanuit het PDC moet kleiner worden	71,5%	67,3%	48,1%
Leidinggevenden moeten meer tijd besteden aan personeelszorg en personeelsbeleid	63,8%	70,7%	45,1%
Er moet gebruik worden gemaakt van het huidige tekort aan politiemensen om mensen intern te herplaatsen op een functie waarin ze beter passen	69,8%	61,0%	42,6%
Medewerkers moeten alerter zijn om bij collega's de eerste verschijnselen van overbelasting te signaleren	70,6%	56,0%	39,6%
De politie moet zich meer concentreren op de zaken die het belangrijkst zijn en aan andere zaken minder tijd besteden	59,6%	66,4%	39,6%
Er moet meer in vaste teams gewerkt worden, waardoor politiemensen meer op elkaar kunnen vertrouwen	54,9%	68,2%	37,4%
Leidinggevenden zouden minder tijd moeten besteden aan zaken die beter kunnen worden gedelegeerd aan andere medewerkers	60,4%	62,0%	37,4%
De drempel voor medewerkers om toegang tot bedrijfsartsen te krijgen moet lager worden, zodat langdurig ziekteverzuim kan worden voorkomen	57,0%	61,9%	35,3%
Medewerkers moeten er zelf meer aan doen om goed inzetbaar te blijven	51,5%	61,2%	31,5%
Medewerkers moeten zelf meer te zeggen krijgen bij de roostering	48,9%	59,1%	28,9%
Mobiliteit naar andere sectoren zou meer moeten worden gestimuleerd, omdat politiewerk te zwaar kan zijn om je hele leven vol te houden	52,8%	50,0%	26,4%
Het moet gemakkelijker worden om medewerkers uit teams die het erg druk hebben over te plaatsen naar teams die het minder druk hebben	43,8%	50,5%	22,1%
Het zou voor mensen die in andere sectoren hebben gewerkt en daar relevante werkervaring hebben opgedaan makkelijker moeten worden om met een verkorte opleiding bij de politie te komen werken	43,4%	51,0%	22,1%

Voor het verminderen van de onderbelasting worden vooral de oplossingsrichtingen 'leidinggevenden moeten alerter zijn om medewerkers te signaleren die de potentie hebben om door te groeien' en 'er moet gebruik worden gemaakt van het huidige tekort aan politiemensen om medewerkers die nu onder hun niveau werken in een functie te plaatsen die beter bij hun capaciteiten past' gesteund door HSM-medewerkers (zie tabel 6.6).

Tabel 6.6 Oplossingsrichtingen voor vermindering onderbelasting

Stelling	(Helemaal) mee eens	(Heel) effectief	Eens en effectief
Leidinggevenden moeten alerter zijn om medewerkers te signaleren die de potentie hebben om door te groeien	77,9%	80,3%	62,6%
Er moet gebruik worden gemaakt van het huidige tekort aan politiemensen om medewerkers die nu onder hun niveau werken in een functie te plaatsen die beter bij hun capaciteiten past	71,5%	83,9%	60,0%
Medewerkers moeten meer vrijheid krijgen als het gaat om de uitvoering van hun werk	59,1%	81,3%	48,1%
Er moeten meer mogelijkheden komen om medewerkers die onderbelast zijn te herplaatsen in een ander team of een andere eenheid waar men medewerkers tekort komt	55,3%	86,2%	47,7%

6.6.2 Oplossingen uit de gesprekken

Tijdens de focusgroepen hebben medewerkers HSM een aantal concrete oplossingsrichtingen genoemd. Het betreft met name aanbevelingen op het gebied van erkenning en waardering vanuit de organisatie en op het gebied van communicatie.

Erkenning en waardering

De medewerkers hebben behoefte aan meer waardering vanuit de leiding. Ze hebben het gevoel dat de leiding maar weinig aandacht voor hen heeft. Het gaat hierbij om kleine gebaren zoals het sturen van een kaartje naar een zieke of het feliciteren met een huwelijk. Leidinggevenden zouden vaker op de werkvloer moeten komen om een beter idee te krijgen van wat er speelt. Daarnaast hebben medewerkers het gevoel dat er niet naar hun ideeën geluisterd wordt. De medewerkers weten zelf vaak het beste wat er op de werkvloer speelt, daarom zouden leidinggevenden hier beter naar moeten luisteren. De medewerkers geven aan dat klachten vaak niet serieus worden genomen; *"je kunt het melden maar er wordt niets mee gedaan"*.

Belangrijk is dat de medewerkers zien dat er daadwerkelijk iets met de ideeën of klachten gedaan wordt. Voorheen werden er ontbijtsessies georganiseerd om de medewerkers te betrekken. Dit waren een soort werkgroepen waarin problemen die op de werkvloer speelden besproken werden. Deze sessies zijn echter zonder overleg stopgezet. Volgens de medewerkers is het gewenst om deze of vergelijkbare sessies weer te organiseren. Tot slot zouden sommige medewerkers graag willen dat de politieorganisatie toegeeft dat er fouten zijn gemaakt.

Een van de deelnemers oppert dat ze zelf wat meer tegen het systeem in zouden moeten gaan: *"laat het ze maar een keertje voelen als het fout gaat".* Nu trekken HSM-medewerkers zich alles aan en lossen ze zelf alle problemen op, terwijl het niet gezien of gewaardeerd wordt. Een aantal medewerkers is al begonnen met het weigeren van taken die niet binnen hun officiële takenpakket vallen. Naar hun idee vermindert hierdoor het gevoel van overbelasting.

Communicatie en informatievoorziening

Voor veel medewerkers is het onduidelijk hoe de communicatielijnen lopen. Ze weten vaak niet wie ze moeten benaderen of hoe ze contact met iemand kunnen opnemen. Sommigen weten niet eens wie de leiding van het PDC is. Om de communicatie te verbeteren is het van belang om korte en duidelijke communicatielijnen te creëren. Verder vinden de medewerkers het een goed idee om minder te mailen. Het is vaak veel efficiënter en persoonlijker om bij elkaar binnen te lopen of om even te bellen. Wanneer je via de telefoon een afspraak maakt, kun je dat daarna altijd nog ter bevestiging via de mail versturen.

Verder is er behoefte aan een gezamenlijke wekelijkse briefing of nieuwsbrief zodat iedereen weet wat er speelt in de teams en op de werkvloer. Men geeft aan het dat hierbij gaat om het delen van zowel lief als leed. Dus communiceren wie er ziek zijn, maar ook wie er weer beter is of wie er een jubileum heeft. Medewerkers waren vaak verbaasd om een zieke medewerker ineens weer op de werkvloer te zien. Ook leidinggevenden wisten dan soms niet of iemand ziek was geweest of een lange vakantie had gehad.

Verder vonden de medewerkers dat men beter naar elkaar moet luisteren en meer vertrouwen in elkaar zou moeten hebben. Er moet meer sprake zijn van teamwork en minder gedacht worden in hokjes en afdelingen. Tot slot moet de 'zeurcultuur' worden aangepakt. Op de werkvloer is men vooral negatief en wordt er veel geklaagd, maar in overleggen wordt er niet aan leidinggevenden verteld wat er niet goed gaat.

6.7 CONCLUSIES

Overbelasting wat betreft de hoeveelheid werk komt bij HSM'ers minder vaak voor dan bij de wijkagenten en teamchefs. Iets meer dan een kwart geeft aan overbelast te zijn. In tegenstelling tot de andere functiegroepen, speelt onderbelasting voor deze groep wel: ongeveer 14 procent van de HSM-medewerkers zegt meer werk aan te kunnen. Onderbelasting komt bovendien veelvuldig voor als het gaat om vaardigheden. Bijna de helft van de HSM'ers is van mening dat hun vaardigheden de functie-eisen overstijgen.

De belangrijkste oorzaak van overbelasting is de administratieve rompslomp. Alle medewerkers die we hebben gesproken, noemden de administratieve belasting als bron van frustratie. Vooral het bestelsysteem, Planon, speelt hierin een grote rol: het systeem is onoverzichtelijk en verhoogt de werkdruk van de HSM'ers. Het verminderen van de administratieve rompslomp wordt door HSM-medewerkers dan ook gezien als meest effectieve oplossingsrichting.

De meeste HSM-medewerkers zijn positief over de inhoud van het werk. Wel bestaat bij een aantal van hen het gevoel dat de functie meer en meer wordt uitgehold, mede door het administratieve karakter dat de baan heeft gekregen. Ook het feit dat steeds meer taken worden uitbesteed, geeft frustraties. Een medewerker die we gesproken hebben, vreest zelfs dat de functie helemaal zal verdwijnen en dat alle werkzaamheden door externe bedrijven zullen worden gedaan.

Toch is bijna drie kwart van de medewerkers HSM tevreden over hun baan. Ze waarderen vooral de contacten met (directe en operationele) collega's en de zelfstandigheid in het werk. Men is minder tevreden over het salaris, dat volgens sommigen te laag is voor de verantwoordelijkheden van de functie. De deelnemers aan de focusgroepen zouden graag meer waardering vanuit de leidinggevende krijgen. Ook een betere communicatie wordt als oplossingsrichting genoemd.

DEEL C

Dit deel bestaat uit hoofdstuk 7.

Hoofdstuk 7 beschrijft de blauwdruk waarmee op termijn andere (categorieën van) functies en/of taakgebieden onderzocht kunnen worden.

BLAUWDRUK

7 BLAUWDRUK

7.1 INLEIDING

Om inzicht te krijgen in het *'waarom'* van de factoren die zorgen voor over- en/of overbelasting van medewerkers en het '*hoe*' van de wijze waarop deze over- en/of onderbelasting verminderd of voorkomen kan worden, is in de cao opgenomen dat begonnen moet worden met onderzoek dat zich richt op functies die naar verwachting hoog belast zijn, maar dat op termijn alle (categorieën van) functies en/of taakgebieden onderzocht moeten worden. De opdracht is om op basis van de ervaringen in dit onderzoek een format, een blauwdruk, te ontwikkelen, waarmee op termijn op steeds identieke wijze andere functies/taakgebieden onder de loep genomen kunnen worden.

Vanuit onze ervaringen met dit onderzoek geven we eerst een aantal belangrijke aandachtspunten, waarmee rekening gehouden moet worden bij soortgelijk onderzoek op termijn (paragraaf 7.2). In paragraaf 7.3 volgen dan schematisch de stappen die in het toekomstige onderzoek moeten worden genomen (de 'blauwdruk').

7.2 AANDACHTSPUNTEN EN AANBEVELINGEN

Voordat we overgaan tot de 'blauwdruk' zelf, wijzen wij op de volgende aandachtspunten en doen we de volgende aanbevelingen:

1. De opzet van de blauwdruk is gebaseerd op de onderzoeksaanpak zoals wij die *feitelijk* hebben uitgevoerd en niet op de oorspronkelijke opzet, die wij van tevoren als meest ideale hebben ontwikkeld. In hoofdstuk 1 (paragraaf 1.5.2) zijn we ingegaan op de redenen waarom en hoe we bij de uitvoering van het onderzoek hebben moeten afwijken van de oorspronkelijke opzet. In principe is het natuurlijk mogelijk dat de knelpunten die wij ervaren hebben bij de uitvoering van een volgend onderzoek worden opgelost, maar het is de vraag of dit realistisch is. In elk geval hebben deze knelpunten deels te maken met het centrale thema van dit onderzoek, de hoge werkbelasting. Dit probleem zal niet één-twee-drie opgelost zijn. Maar niet alle knelpunten hebben hier mee te maken. Daarom zullen we op sommige punten toch alternatieven aan de orde stellen.

2. De drie functiegroepen die conform de startnotitie van het WODC in dit onderzoek doelgroep zijn, zijn in twee verschillende, gescheiden kolommen binnen de politie georganiseerd: teamchefs C en GGP 'wijkagent' behoren tot de 'blauwe kolom', HSM valt onder het PDC, de 'groene' kolom. Dit heeft in de praktijk betekent dat de onderzoeker met zowel het ophalen van kwalitatieve en kwantitatieve informatie als met de voorbereiding van het veldwerk te maken heeft gekregen met een bijna dubbel aantal (contact-)personen, namelijk uit enerzijds de blauwe en anderzijds de groene kolom. Dit heeft dubbel werk betekent. Naast de blauwe en de groene kolom, is er ook nog een 'grijze' kolom. Aanbeveling is dan ook om in een volgend onderzoek functies te betrekken uit één kolom, maar niet in één onderzoek uit twee of drie verschillende. Worden toch functies opgenomen uit meer dan één kolom, dan moet bij voorbaat rekening worden gehouden met een verdubbeling of verdrievoudiging van het aantal contactpersonen en dus met een hoger onderzoeksbudget.

3. Als in een volgend onderzoek opnieuw een functiegroep wordt betrokken die valt onder het PDC, dan verdient het aanbeveling om face-to-face interviews te houden met de teamchefs van deze functiegroep. Daarnaast is te overwegen om een bedrijfsarts te spreken die gaat over de functiegroep die binnen het PDC valt (want de medewerkers binnen het PDC hebben andere bedrijfsartsen dan die in de uitvoering) en/of iemand van de OR (de medewerkers binnen het PDC hebben een andere OR dan de medewerkers in de eenheden).

4. Wij gaan er in deze blauwdruk v van uit dat ook in toekomstig onderzoek, waarin andere functiegroepen centraal staan, onderzoekers geen gebruik kunnen maken van de individuele MeMo-data inclusief achtergrondkenmerken, de rapportages die op de uitkomsten van de MeMo-data zijn gebaseerd en van de meest recente, up-to-date informatie over de personele samenstelling van eenheden. Het niet kunnen gebruiken van de MeMo-data heeft tot gevolg dat een extra enquête onder medewerkers moet worden uitgevoerd die veel overlap heeft met de MeMo. Het is dus veel efficiënter om de MeMo te gebruiken en het ligt voor de hand om opnieuw te bekijken of dat mogelijk is. Wat vermeden moet worden, wat in ons geval is gebeurd, is dat heel lang onduidelijk blijft of de MeMo gebruikt kan worden. Mocht het mogelijk worden om de individuele MeMo-data met achtergrondgegevens te gebruiken, dan is er wel aanleiding om nog eens goed te kijken naar de vragenlijst daarvan. Zijn de daarin gestelde vragen over onder- en overbelasting adequaat? Bevat de vragenlijst een adequate vraag over de 'overall' baantevredenheid en vragen over alle factoren die van invloed zijn op de baantevredenheid? En bevat de vragenlijst adequate vragen over de gevolgen van over- en onderbelasting.

5. In onze oorspronkelijke opzet zouden de MeMo-data ook gebruikt worden voor de keuze van de eenheden. Doordat deze data niet beschikbaar waren, hebben we de selectie van de eenheden voor het veldwerk van het onderzoek (interviews, focusgroepen) moeten baseren op de informatie uit de gesprekken op centraal/landelijk niveau en de ziekteverzuimcijfers van de eenheden, wat niet ideaal is. Weliswaar staat in de opzet die we uiteindelijk hebben moeten kiezen de rol van de interviews en de focusgroepgesprekken in enkele eenheden minder centraal, maar het verdient toch aanbeveling om de keuze van de eenheid zo zorgvuldig mogelijk te maken. Blijft het zo dat de individuele MeMo-data niet beschikbaar zijn voor analyse, dan is nog denkbaar dat de benodigde informatie in tabelvorm wordt opgeleverd aan het onderzoeksbureau. Maar ook dat moet dan natuurlijk geregeld worden door de NP.

6. Door datzelfde ontbreken van kwantitatieve informatie over de samenstelling van de medewerkers binnen de eenheden naar basisteams en persoonlijke kenmerken van medewerkers[71], hebben we bij de selectie van de eenheden voor het veldwerk geen rekening kunnen houden met aantal medewerkers binnen een functiegroep binnen een eenheid. Er zijn eenheden met weinig teamchefs C (wijkagenten en HSM is geen probleem). Een eenheid met vijftien teamchefs C kan niet zomaar tien à twaalf teamchefs C leveren voor een focusgroep, want dan is er niemand op zijn post in die uren.

7. Met het oog op de doorlooptijd van het onderzoek moet bij de planning van de focusgroepen rekening worden gehouden met:

    a. Roosters van politiemedewerkers, die acht weken vooruit worden gepland en dan dus vastliggen;

    b. De mogelijkheid dat de eenheidsleiding van een geselecteerde eenheid niet wil meewerken aan het onderzoek. Als dit aan het licht komt in de eerste fase van het veldwerk (de interviews), moet deze eenheid vervangen worden door een andere eenheid. Bij de planning van de focusgroepen moet dan vanaf dat punt in de tijd weer rekening gehouden worden met punt a: de roosters van politiemedewerkers die acht weken vooruit vast staan.

8. In relatie tot punt 7 is een aandachtspunt dat de selectie van de deelnemers aan de focusgroepen zoals ons dat voor ogen heeft gestaan bij de oorspronkelijke opzet van het onderzoek in de praktijk niet uitvoerbaar bleek. Ervan uitgaande dat onze ideale wijze van selectie, waarbij de onderzoeker de selectie doet, ook in toekomstig onderzoek niet mogelijk is, wijzen wij erop dat bij de interpretatie van de verhalen in de focusgroepen en interviews rekening moet worden gehouden met de mogelijkheid dat er een zekere eenzijdigheid in de samenstelling optreedt qua situaties waarin deelnemers zich

[71] Omdat het niet mogelijk bleek om deze kwantitatieve informatie binnen de gestelde termijn te leveren.

bevinden en hun opvattingen.[72] Wel is het zo dat in de opzet die we uiteindelijk hebben gekozen de online enquête een redelijk goed beeld geeft van allerlei zaken die met de werkbelasting te maken hebben.

9. Bij aanvang van het onderzoek is ons verteld dat de politie een enquête tool heeft waar we gebruik van zouden kunnen maken voor het uitzetten van een online enquête. In de praktijk hebben wij hier geen gebruik van kunnen maken. Er is gerede kans dat hier ook in de toekomst geen gebruik van kan worden gemaakt. Met dit punt dient men rekening te houden bij de opzet van een volgend onderzoek.

10. SEOR heeft een online enquête ontwikkeld en via een extern bureau uitgezet. De anonimiteit van de respons is als volgt geborgd. De enquête is ontwikkeld door SEOR. De politie heeft de uitnodiging (met daarin de link van GfK naar de online enquête) om deel te nemen aan de betrokken medewerkers gestuurd. GfK heeft de geanonimiseerde respons aan SEOR overgedragen en SEOR heeft de analyses op het geanonimiseerde bestand uitgevoerd. Twee kanttekeningen zijn:
    a. In deze enquête hadden we idealiter vragen over de (ervaren) gezondheid van medewerkers willen opnemen. Dit was om privacy redenen niet toegestaan.
    b. De vragen in de vragenlijst zijn deels algemeen (voor iedereen), deels gericht op de context van specifieke functiegroepen (in dit onderzoek: teamchefs C, wijkagenten en HSM-medewerkers). Bij een herhaling van het onderzoek voor andere functiegroepen moeten de vragen die specifiek zijn voor een functiegroep aangepast worden aan de functiegroepen die dan betrokken zijn.

11. Bedacht moet worden dat zaken als de stand van de literatuur, maar ook context- en beleidsfactoren niet statisch, maar dynamisch zijn. Bij uitvoering van een soortgelijk onderzoek als deze voor andere functiegroepen op termijn zou in de tussentijd meer relevant onderzoek gedaan kunnen zijn naar onder- en/of overbelasting en zouden omstandigheden en beleid kunnen zijn veranderd. Stappen in de nu beschreven blauwdruk en/of onderzoeksinstrumenten dienen hierop afgestemd en/of aangepast te worden. Zo is bijvoorbeeld op dit moment weinig literatuur beschikbaar over factoren die onderbelasting van politiemedewerkers beïnvloeden, maar wellicht is de stand van zaken op dit punt op termijn anders. Dan dienen bijvoorbeeld de gesprekpuntenlijsten voor de interviews en het draaiboek van de focusgroepen hierop te worden afgestemd en/of aangepast.

7.3 BLAUWDRUK

In onderstaand schema is de blauwdruk voor toekomstig onderzoek opgenomen.

Tot de blauwdruk behoren ook:

- De gesprekspuntenlijsten voor de interviews en de focusgroepen;
- De vragenlijst voor de online enquête;
- De typen analyses die zijn uitgevoerd op basis van deze enquête.

[72] Overigens is gebleken dat over het algemeen uit de focusgroepen dezelfde factoren naar voren komen als uit de enquête.

Tabel 7.1 Blauwdruk voor bestudering van andere functiegroepen

Onderzoeksactiviteit	Doel	Onderzoeksinstrument/criteria	Opmerking
Update van de literatuur voor het conceptueel kader	a) Nagaan of er in de tussentijd nieuwe inzichten zijn verworven. b) Nagaan welke inzichten er zijn voor de functiegroepen die de doelgroep zijn van het onderzoek. c) Input voor interviews, focusgroepen en online enquête.		Op dit moment is er in de literatuur nog weinig bekend over aspecten die bij politiemedewerkers onderbelasting beïnvloeden. Op termijn zou hier meer inzicht in kunnen zijn.
Drie diepte-interviews op centraal/landelijk niveau	a) Breder en dieper inzicht krijgen in de mechanismen die leiden tot onder- of overbelasting in het algemeen en van de geselecteerde functiegroep in het bijzonder. b) Informatie ter onderbouwing van de selectie van de politie-eenheden die in het onderzoek worden betrokken. c) Input voor online enquête.	**Onderzoeksinstrument:** De gesprekpuntenlijst die voor dit onderzoek is ontwikkeld.	In beginsel zijn de typen organisaties van deze gesprekpartners dezelfde als in het onderhavige onderzoek.
Online enquête onder alle medewerkers binnen de betreffende functiegroep in alle eenheden van de NP	Inzichten in voorkomende factoren en oplossingsrichtingen op landelijk niveau.	**Onderzoeksinstrument:** De vragenlijst die voor het onderhavige onderzoek is ontwikkeld en uitgetest, aangepast aan de functiegroep die in het onderzoek is betrokken.	Anonimiteit borgen door online enquête uit te laten voeren door een externe partij. Onderzoekers ontvangen de geanonimiseerde respons.
Selectie van drie regionale eenheden	Voor interviews en focusgroepen in de eenheden om inzicht krijgen in factoren die leiden tot onder- of overbelasting van medewerkers uit deze functiegroep in de context van een specifieke regionale eenheid.	• Minimaal één eenheid met een G4-gemeente en minimaal één eenheid in een meer landelijk gebied. • Variatie tussen eenheden wat betreft de hoogte van het ziekteverzuim. • Variatie in cultuur tussen basisteams.	Selectie van eenheden op basis van gesprekken en kwantitatieve informatie van de politie over aantallen en samenstelling van de functiegroep naar kenmerken, onder meer ziekteverzuim. In de tijdsplanning moet rekening gehouden worden met weigering van de eenheidsleiding om aan het onderzoek deel te nemen.
Drie diepte-interviews op het niveau van de regionale eenheid	a) Verdieping en illustratie van de uitkomsten van de online enquête. b) Ter voorbereiding van de focusgroepen.	**Onderzoeksinstrument:** De gesprekpuntenlijst die voor dit onderzoek is ontwikkeld.	In beginsel zijn de typen organisaties van deze gesprekpartners dezelfde als in het onderhavige onderzoek. Is één van de functiegroepen een functiegroep binnen het PDC, dan ook teamchef en/of bedrijfsarts en/of OR-lid uit deze PDC-kolom.
In elke politie-eenheid een focusgroep met medewerkers uit de functiegroep die in het onderzoek is betrokken	Inzichten dienen ter verdieping en illustratie van de uitkomsten van de online enquête.	**Onderzoeksinstrumenten:** a) Draaiboek focusgroep. b) Vragenlijst met vragen over objectieve kenmerken.	• Idealiter zelf de deelnemers selecteren. • Houdt rekening met aantallen medewerkers binnen een functiegroep binnen een eenheid. • Met de planning rekening houden met roosters die acht weken vooruit zijn gepland.

Onderzoeksactiviteit	Doel	Onderzoeksinstrument/criteria	Opmerking
Analyse van de respons van de online enquête	Analyse van de resultaten en oplossingsrichtingen voor de functiegroepen op landelijk niveau.	**Onderzoeksinstrument:** Analyseschema.	De verhalen uit de interviews en focusgroepen dienen ter verdieping en illustratie van de uitkomsten van de online enquête.

LITERATUURLIJST

- Akerlof, G. A., & Yellen, J. L. (Eds.). (1986). *Efficiency wage models of the labor market*. Cambridge University Press.
- Akkoord Arbeidsvoorwaarden sector Politie 2015 – 2017 (2016).
- Andersson Elffers Felix (2011). *De prijs die je betaalt… Politie: de kosten achter een hoog risicoberoep*.
- Andersson Elffers Felix (2015). *Ruimte voor een professionele politieorganisatie: Een inventarisatieonderzoek naar kaders voor de uitvoering van het politiewerk*.
- Ashkanasy, N, Asthon-James C., & Jordan, P.J. (2015). Performance impacts of appraisal and coping with stress in workplace settings: the role of affect and emotional intelligence. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 1-43). Emerald Group Publishing Limited.
- Beek, I. van, Taris, T.W., & Schaufeli, W.B. (2013). *De psychosociale gezondheid van politiepersoneel*. Universiteit Utrecht.
- Boschman. J.S., Hulshof, C.T.J., Frings-Dresen, M.H.W. & Sluiter, J.K. (2017). Job-specific mandatory medical examinations for the police force. *Occupational Medicine, 67*(6), 469-476.
- Boutellier, J.C.J., Miltenburg, E., & van Steden, R.V. (2014). Sturing binnen de wijk: de taken en positie van de wijkagent. *Tijdschrift voor de Politie, 76*(8).
- Brink, G. van den, Hendrikx, W., van Hulst, M., Maalsté, N., & Mali, B. (2015). *Een onderzoek naar de morele weerbaarheid van Nederlandse politiefunctionarissen.* Amsterdam: Boom criminologie.
- Bron, R., van Duijneveldt, I., Waarsing, H., van Uden, A., Vijverberg, W., & Visser, D. (2010). *(Niet) voor de wijk: De tijdsbesteding van wijkagenten.* Den Haag/Utrecht: COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement/Andersson Elffers Felix.
- Commissie Kuijken (2017). *Evaluatie Politiewet 2012: doorontwikkelen en verbeteren.*
- DG Politie (2016). *Digitale Eindrapportage Administratieve Lastenvermindering Politie*.
- DG Politie (2017). *Voortgangsbrief politie.*
- Gelderblom, A, J. Gravesteijn, J. de Koning, Th. Driessen, B. Buiskool (2017, *Evaluatie ESF-regeling duurzame inzetbaarheid regio's en sectoren. Eerste tussenrapport*, juni 2017.
- Hooftman, W., Hesselink, K., Genabeek, J. van, Wieze, N., Willems, D. (2011). Arbobalans 2010. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland. Den Haag: TNO.
- Hoogenboom, A.B. (2011). *Lessen uit het Noorden. SSC-Noord (2004 – 2011) en de vorming van de Nationale Politie.* Nyenrode Business Universiteit.
- Inrichtingsplan Nationale Politie, december 2012, versie 3.0.
- Inspectie Justitie en Veiligheid (2017). *Modernisering van de gebiedsgebonden politiezorg. Afsluitend onderzoek naar de vorming van de nationale politie.* Den Haag.
- Jettinghoff, K., & Houtman, I.L.D. (2002). *Literatuuronderzoek en secundaire analyses naar de werkbelasting van oudere en jongere politiemedewerkers*. Hoofddorp: TNO.
- Jong, T. de, Geuskens, G., Jansen, Y. & Douwes, M. (2013). *Gecombineerde fysieke en psychosociale belasting.* Hoofddorp: TNO.
- Kamerstukken II 2015/16, 29628, 643.
- Kamerstukken II 2016/17, 29628, 717.
- Kamerstukken II 2016/17, 29628,668 en Kamerstukken II 2016/17, 29628, 711.
- Kamerstukken II 2017/18, 34775-VI-49.
- Koetsveld, R. van, Hartmans, R., & de Man, A.P. (2016). *Politiecultuur in beweging: Actiegericht onderzoek naar de cultuur van de Nationale Politie.* Den Haag: WODC.

- Koning, J. de, Gravesteijn, J., de Hek, P., van Dam, J., & Sylva, H. (2014). *Modernisering van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen bij de politie: een inventariserend onderzoek.* Rotterdam/Utrecht: SEOR/Berenschot.
- Lakerveld, J.A. van, Gussen, I.W.M., Stoutjesdijk, F.D., Tönis, I.C.M., & de Zoete, J. (2017). *Maatschappelijke ontwikkelingen en hun implicaties voor Gebiedsgebonden politiewerk: een verkenning.* Universiteit Leiden.
- Meurs, T. & Kreulen, B.J. (2017). De uitdagingen voor gebiedsgebonden politiezorg. Ambigue ontwikkelingen, platgetreden paden en nieuwe wegen. In: M.P.C. Scheepmaker (red.). *De toekomstbestendigheid van de politie* (pp. 64-80). Den Haag: WODC/ Boom Juridisch.
- Ministerie van Justitie en Veiligheid, DG Politie (2017). *Ontwikkeling en verdeling formatie en bezetting* (bijlage 2 bij de Voortgangsbrief politie).
- Ministerie van Justitie en Veiligheid, directie Communicatie (2017). *Conclusie evaluatie Politiewet 2012: doorontwikkelen en verbeteren* [persbericht].
- Ministerie van Justitie en Veiligheid (2018). Middelen regeerakkoord politie en flexibiliseringsagenda (Kamerbrief).
- Ministerie van Veiligheid en Justitie, directie Voorlichting (2011). *Minder regels, meer op straat*.
- Nationale Politie (2018). *Plan van aanpak ziekteverzuim*.
- NVAB (2007). *Leidraad Verplichte medische keuringen van werknemers tijdens hun dienstverband*. Utrecht: Nederlandse Vereniging van Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde.
- Powell, R. A., Single, H. M., & Lloyd, K. R. (1996). Focus groups in mental health research: enhancing the validity of user and provider questionnaires. *International Journal of Social Psychiatry, 42*(3), 193-206.
- Reemst, L. van, Fischer, T., & Zwirs, B. (2013). *Geweld tegen de politie, de rol van mentale processen van de politieambtenaar.*
- Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2014). *Vervolgonderzoek omtrent psychosociale gesteldheid van politiepersoneel.* Universiteit Utrecht.
- Schouten en Nelissen (2017). *Medewerkersmonitor 2017 Opsporing.* Zaltbommel.
- Schouten en& Nelissen (2016). *Medewerkersmonitor 2016 Korps politie.* Zaltbommel.
- Smit, A., Slagmolen, N., & Brepoels, M. (2015). *Weerbaarheid onderzocht (2010-2015). Over menselijke processen in het politiewerk*. Den Haag: Boom criminologie.
- Smulders, P.G.W & Houtman, I.L.D. (2004). Oorzaken van werkdruk: een onderbelicht thema. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 20*(1), 90-106.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics, 29*(6), 517-538.
- Staatscourant. (2017). *Besluit tot invoering van het beleidskader Resultaat- en Ontwikkelcyclus.* nr. 640, 6 januari 2017.
- Strating, M., Bakker, R.H., Dijkstra, G.J., Lemmink, K.A.P.M. en & Groothoff, J.W. (2010). A job-related fitness test for the Dutch police. *Occupational Medicine, 60*(4), 255-60.
- Taris, T.W. & Schreurs, P.J.G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress, 23*(2), 120-136.
- Terpstra, J., van Duijneveldt, I., Eikenaar, T., Havinga, T., van Stokkom, B. (2016). *Basisteams in de Nationale Politie. Organisatie, taakuitvoering en gebiedsgebonden werk*. In opdracht van Programma Politie & Wetenschap. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Torre, E.J. van der, Gieling, M. & Bruinsma, M.Y. (2013). *Bedreigen en intimideren van OM- en politiemedewerkers: Een onderzoek naar frequentie, aard, gevolgen en aanpak*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Veldhuisen, A. van, Niessen, I., van Genderen, R., Hommema, I. (2017). *Rapportage evaluatie Politiewet 2012. Deelonderzoek Bedrijfsvoering.* Utrecht: Andersson Elffers Felix.
- Vlek, F. (2014). ALV op het kruispunt: op zoek naar het goede spoor. In: *Tijdschrift voor de politie 77*(6).

BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 1

I BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 1

I.1 ONDERZOEKSOPZET

Zie hieronder in tabel I.1 de oorspronkelijke onderzoeksopzet. Tabel I.2 geeft een overzicht van het verband tussen de onderzoeksvragen en -instrumenten.

Tabel I.1 Oorspronkelijke onderzoeksopzet

Stap	Onderzoeksactiviteit	Doel	Output/input volgende stap
1a	Literatuuronderzoek	Een eerste inzicht geven in factoren die leiden tot disbalans van politiepersoneel en mogelijke oplossingsrichtingen.	Inzichten zijn input voor diepte-interviews, focusgroepen en online enquête (stap 2 t/m 5)
1b	Secundaire analyse van de MeMo-data	a) Eerste selectie van de politie-eenheden die in het onderzoek worden betrokken. b) In aanvulling op stap 1 voor betreffende functiegroepen verbanden toetsen tussen a) indicatoren van over- en onderbelasting en b) energiebronnen, spanningsbronnen, persoonlijke hulpbronnen en contextfactoren, vooral gericht op onderbelasting.	a) Een eerste selectie van drie politie-eenheden die in het onderzoek worden betrokken (stap 3 en 4) b) Inzichten zijn input voor diepte-interviews, focusgroepen, online enquête (stap 2 t/m 5)
2.	Drie diepte-interviews op centraal/landelijk niveau	d) Informatie ter onderbouwing definitieve selectie van de politie-eenheden die in het onderzoek worden betrokken. e) Breder en dieper inzicht krijgen in de factoren die leiden tot onder- of overbelasting in het algemeen en van de geselecteerde functiegroep in het bijzonder.	a) Definitieve selectie van drie politie-eenheden die in het onderzoek worden betrokken (stap 3 en 4) b) Inzichten zijn input voor stap 3 t/m 5
3	Drie diepte-interviews op het niveau van de regionale eenheid (in totaal 9)	c) Inzicht in de factoren die kunnen leiden tot over- of onderbelasting van de betreffende functiegroep in de geselecteerde eenheden. d) Ter voorbereiding van de focusgroepen. e) Selectie van medewerkers uit de betrokken functiecategorie uit de diverse basisteams voor deelname aan focusgroepen.	a) Input is de output van stappen 1 en 2 b) Inzichten die input zijn voor stap 4 en 5 c) Nodig voor voorbereiding stap 4
4	In elke politie-eenheid drie focusgroepen met medewerkers uit de drie functiegroepen die in het onderzoek zijn betrokken (in totaal 9)	Inzicht verwerven in: a) Factoren die leiden tot onder- of overbelasting van medewerkers uit deze functiegroep. b) De context waarbinnen deze factoren zich voordoen. c) De gevolgen van over- en onderbelasting voor de politiemedewerkers uit deze functiegroep. d) De oplossingsrichtingen die betrokkenen zelf hebben bedacht. e) Hun mening over de oplossingsrichtingen uit de literatuur en de diepte-interviews.	a) Input is de output van stappen 1 t/m 3 b) Inzichten zijn input voor stap 5
5	Online enquête onder alle medewerkers binnen de betreffende functiegroep in Nederland	a) Verifiëring van de geconstateerde factoren en geïnventariseerde oplossingsrichtingen uit de voorgaande onderzoeksactiviteiten (literatuur, interviews en focusgroepen). b) Generalisatie van de resultaten naar landelijk niveau.	Input is de output van stappen 1 t/m 4
6	Analyse	Analyse van de resultaten en oplossingsrichtingen voor de drie politie-eenheden.	Input is de output van stappen 1 t/m 5
7	Generalisatie	1. Generalisatie van de verworven inzichten voor de drie functiegroepen binnen de drie geselecteerde eenheden naar landelijk niveau. 2. Oplossingsrichtingen benoemen om de belasting van politiepersoneel in de in dit onderzoek betrokken functies te optimaliseren. 3. Te komen tot een 'format' (een blauwdruk) om op termijn andere (categorieën van) functies en/of taakgebieden te onderzoeken.	Input is de output van stap 6

Tabel I.2 Relatie tussen de onderzoeksvragen en -instrumenten

	Literatuur onderzoek	Diepte-interviews	Focus groepen	Online enquête
Wat leert bestaande wetenschappelijke literatuur over factoren die bijdragen aan over- en onderbelasting van politiepersoneel?	X			
Welke mechanismen leiden in de Nederlandse politiepraktijk bij de geselecteerde functies tot over- en onderbelasting van politiepersoneel?	X	X	X	X
Binnen welke context doen deze mechanismen zich voor?	X	X	X	X
Welke gevolgen kunnen met over- en onderbelasting gepaard gaan?	X	X	X	X
Welke oplossingsrichtingen zijn er om de belasting van politiepersoneel in deze functie te optimaliseren in die zin dat de belasting beter aansluit bij de belasting die op basis van de functieomschrijving verwacht mag worden?	X	X	X	X

I.2 INTERVIEWSTABEL I.3 GESPREKSPARTNERS

Niveau/eenheid	Naam	Functie
Centraal/landelijk niveau	Daniëlle Bavelaar	Bedrijfsarts, Korps Medisch Adviseur
	Anneke De Klerk	Korpsarbeidsdeskundige Nationale Politie Projectleider Backoffice Casemanagement Nationale Politie
	Sytze Postuma	Sectorhoofd FM NOM
	Annika Smit	Lector Weerbaarheid, Politieacademie I Onderzoek, Kennis & Ontwikkeling
Eenheid Noord-Holland	Anne Marie Feije	Hoofd Bedrijfsvoering
	Jaap Hage, Manfred Stahlecker, Karin de Bruin, Jolanda Yasemin	OR: voorzitter, secretaris, plaatsvervangend secretaris, vicevoorzitter
	Marcel Greve	Bedrijfsarts
Eenheid Noord-Nederland	Marieke Nell	Hoofd Bedrijfsvoering
	Corine van der Meijden	Bedrijfsvoering eenheid Noord-Nederland
	Ton Schildt	Vicevoorzitter OR Noord-Nederland
	Anne van der Zwan	Bedrijfsarts
Eenheid Den Haag	Marcel Jansen	Hoofd Bedrijfsvoering
	Hans Verra en collega	Leden OR
	Bernard Beijderwellen	Bedrijfsarts

Kader I.1 Gesprekspuntenlijst interviews op centraal/landelijk niveau

A. *Politiepersoneel in het algemeen*

1. Begripsbepaling/duiding van onder- en overbelasting door de geïnterviewden;
2. Mate van voorkomen, duiding van de ernst van het probleem;
3. Urgentie van preventie om over- en onderbelasting te voorkomen bij personeel dat er vooralsnog geen 'last' van heeft;
4. Factoren die in de Nederlandse politiepraktijk bijdragen aan over- en/of overbelasting van politiepersoneel in het algemeen: welke factoren doen ertoe?

B. *Politiepersoneel in de in dit onderzoek onderscheiden functiecategorieën*

1. Welke factoren doen ertoe als het gaat om de drie functies die wij in het onderzoek onderscheiden?;
2. Mechanismen die in de Nederlandse politiepraktijk leiden tot over- en/of onderbelasting van de functiegroepen binnen het onderzoek (wat zit erachter, waarom leidt een bepaalde factor bij de een wel tot onder- of overbelasting en bij een ander niet?);
3. De context waarbinnen deze mechanismen zich voordoen (demografische en regionale kenmerken);
4. De gevolgen van over- en onderbelasting van personeel binnen de functiegroepen voor de politie als werkgever, de teams en het individu;

C. *Beleid ten aanzien van de onderscheiden functies*

1. Het beleid dat op centraal niveau wordt gevoerd om de belasting van de politiemedewerkers in de onderscheiden functies zo optimaal mogelijk te laten aansluiten bij de belasting die op basis van hun functieomschrijving mag worden verwacht (beleid gericht op organisatie en grootte van de teams, werk-privé balans, etc.);
2. Implementatie van het centraal gevoerde beleid naar de praktijk op de werkvloer: hoe ver gaat de vrijheid om op het niveau van de eenheid en/of basisteams eigen beleid te voeren?;
3. Welke (andere/verdere) oplossingsrichtingen ziet de respondent om de belasting in deze functies (verder) te optimaliseren zodat de belasting beter aansluit bij de belasting die op basis van de functieomschrijving verwacht mag worden?

Kader I.2 Interviews op decentraal niveau

A. *Regionale en demografische context van politiepersoneel* ***in deze eenheid in het algemeen***

1. Wat is voor deze eenheid specifiek als het gaat om de regionale context waarbinnen deze eenheid opereert? (Wij denken onder meer aan: de demografische structuur van de regio waarin de eenheid opereert, de aard en mate van criminaliteit in deze regio, de ligging en de ruimtelijke structuur van deze regio, etc.)
2. Hoe is de balans in de bezetting van het personeel in deze eenheid (feitelijk bezetting ten opzichte van gewenste bezetting volgens Inrichtingsplan)? In welke functiegroepen is sprake van onderbezetting? In welke functiegroepen is er sprake van overbezetting?
3. Mate waarin overbelasting in deze eenheid voorkomt, duiding van de ernst van het probleem; bij welke functiegroepen is het probleem het grootst/kleinst?
4. Mate waarin onderbelasting in deze eenheid voorkomt, duiding van de ernst van het probleem; bij welke functiegroepen is het probleem het grootst/kleinst?
5. Urgentie van preventie om over- en onderbelasting te voorkomen bij personeel dat er vooralsnog geen 'last' van heeft;
6. Welke factoren dragen in deze eenheid bij aan over- en/of overbelasting van politiepersoneel: **welke factoren doen ertoe?**

B. *Politiepersoneel in de in dit onderzoek* ***onderscheiden functiecategorieën***

1. Hoe is in **deze eenheid** de balans in de bezetting specifiek voor de **drie functiegroepen (gedifferentieerd naar de onderscheiden functies daarbinnen)** die in het onderzoek zijn betrokken (onder- dan wel overbezetting)?
2. Welke factoren doen er **in deze eenheid** toe als het gaat om over- en onderbelasting binnen de drie functiegroepen (gedifferentieerd naar de onderscheiden functies daarbinnen) die wij in het onderzoek onderscheiden? (Vooral factoren benoemen die specifiek zijn voor deze eenheid.)
3. Wat zijn voor de leiding van de eenheid de signalen van onder- en overbelasting?
4. **Welke mechanismen** zitten hierachter met betrekking tot de functiegroepen (gedifferentieerd naar de onderscheiden functies daarbinnen) binnen het onderzoek? (Wat zit erachter, waarom leidt een bepaalde factor bij de ene persoon wel tot onder- of overbelasting en bij een ander persoon niet?)
5. Ziet de leiding van **deze eenheid** verschillen tussen de **basisteams** als het gaat om onder- en overbelasting van de politiemensen uit de drie functiegroepen? Zijn er basisteams waar de medewerkers wel/beter in balans zijn en basisteams waar de medewerkers niet of minder in balans zijn? Wat verklaart deze verschillen (zie ook vraag C7, C8, C9)?
6. Wat zijn de gevolgen binnen **deze eenheid** van over- en onderbelasting van personeel binnen de functiegroepen, binnen de politie-eenheid, binnen de teams en voor het individu?

C. *Beleid ten aanzien van de* ***onderscheiden functiegroepen***

1. Welk **preventief** beleid wordt er op centraal/landelijk niveau (ministerie van J&V/DG Politie, NP) gevoerd om de belasting van de politiemedewerkers in de onderscheiden functies (gedifferentieerd naar de onderscheiden functies daarbinnen) zo optimaal mogelijk te laten aansluiten bij de belasting die op basis van hun functieomschrijving mag worden verwacht?
2. Is dit preventieve landelijke/centrale beleid gericht op specifieke functies, is dit beleid algemeen of is dit beleid zowel algemeen als gericht op specifieke functies?
3. Implementatie van het centraal gevoerde preventieve beleid naar de regionale praktijk op de werkvloer: hoe groot is de speelruimte binnen een eenheid om op het niveau van de eenheid en/of basisteams het centraal gevoerde beleid nader in te vullen?
4. Is dit preventieve centrale/landelijke beleid effectief? Waarom wel/niet?
5. Welk type beleid vanuit het centrale niveau is in **deze regio**, in deze eenheid **gewenst?** Waar zou het beleid zich op moeten richten om onder- of overbelasting (zo veel mogelijk) te voorkomen?
6. Hoe ver gaat de vrijheid binnen een eenheid om op het niveau van de eenheid en/of basisteams **eigen** preventief beleid te voeren? Hoe groot is de speelruimte van de leiding op het niveau van de eenheid?
7. Voor zover er eigen speelruimte is: in welke mate benut de leiding deze speelruimte om te sturen op het in balans houden van de belasting van de functiegroepen (gedifferentieerd naar de onderscheiden functies daarbinnen) binnen ons onderzoek? En hoe stuurt deze eenheid de basisteams hierop aan? Is dat voor alle basisteams gelijk of zitten hier verschillen tussen?
8. Hebben basisteams eigen speelruimte om beleid te voeren op het in balans houden van de eigen medewerkers in het basisteam? In welke mate? Hoe stuurt de leiding van een basisteam hierop?

9. Ziet de leiding verschillen in de wijze waarop basisteams hun medewerkers aansturen? Zo ja, is er lering te trekken als het gaat over de vraag welke wijze van aansturing effectiever is dan een andere wijze van aansturing?
10. Welke (andere/verdere) oplossingsrichtingen ziet de gesprekpartner om de belasting in deze functies (verder) te optimaliseren zodat de belasting beter aansluit bij de belasting die op basis van de functieomschrijving verwacht mag worden?

I.3 ONLINE ENQUÊTE

Kader I.3 Vragenlijst

Enquête over de werkbelasting van politiemedewerkers

Uitleg bij de codes om type vraag aan te geven:

1. S = Single vraag – slechts één antwoord mogelijk
2. M = Multiple vraag – meerdere antwoorden mogelijk
3. Q = Numerieke vraag – er moet een getal ingevuld worden
4. O = Open vraag – vrij invul veld waarin tekst wordt getypt
5. OL = Open listing – kleine tekst velden voor invullen namen/merken/producten

Uitleg bij uitgangen:

- Complete 20: uitgang met de hoogste bonuspunten
- Complete 21 en 22: extra uitgangen die gebruikt kunnen worden (ben hierin selectief!)
- Screenout 30: screenout zonder punten / maandverloting
- Screenout 33: screenout met punten
- Quota-uitgangen: 40 (standaard), 41, 42, 43, 44, 45

INTRODUCTIE

Welkom bij dit onderzoek.

Deze enquête wordt uitgevoerd om na te gaan:
1. hoe het staat met de werkbelasting van politiemedewerkers;
2. waardoor over- en onderbelasting worden veroorzaakt;
3. wat er al gebeurt om over- en onderbelasting tegen te gaan;
4. wat er volgens politiemedewerkers verder moet gebeuren om over- en onderbelasting te voorkomen.

De meeste vragen kunt u beantwoorden door antwoorden aan te kruisen. Maar als het antwoord dat u wilt geven hier niet tussen staat, is er ook ruimte om uw eigen antwoord in te vullen. Verder kunt u bij een aantal vragen uw antwoord toelichten. Bij een aantal vragen kunt u verschillende antwoorden aankruisen. Dat staat dan aangegeven. Het invullen van de enquête duurt maximaal 20 minuten.

A. FUNCTIE

Base: all respondents

1. [S]

Wat is uw functie?

1. Senior GGP met werkterrein wijkagent
2. Operationeel expert GGP met werkterrein wijkagent
3. Teamchef C gebiedsgebonden politie
4. Teamchef C opsporing
5. HSM-medewerker niveau B
6. HSM-medewerker niveau C
7. HSM-medewerker niveau D
8. Anders, namelijk: ..... [O] [F]

B. VRAGEN VOOR IEDEREEN

Base: all respondents

2a. [S]

Is de hoeveelheid werk die u moet doen over het algemeen in balans met wat u aankunt, voelt u zich regelmatig of (vrijwel) altijd overbelast of zou u nog wel meer of veel meer werk aankunnen?

1. Ik zou veel meer werk aankunnen
2. Ik zou meer werk aankunnen
3. De hoeveelheid werk die ik moet doen is over het algemeen in balans met wat ik aankan
4. Ik voel me regelmatig overbelast in mijn werk
5. Ik voel me (vrijwel) altijd overbelast in mijn werk

If Q2a = 1 or 2

2b. [O]

Hier kunt u desgewenst uw antwoord toelichten:

If Q2a = 4 or 5

3a. [M]
Waardoor voelt u zich regelmatig, vaak of (vrijwel) altijd overbelast?

Meerdere antwoorden mogelijk.

1. Door de nachtdiensten die ik moet draaien
2. Doordat het werk binnen mijn afdeling niet goed verdeeld wordt
3. Door de administratieve rompslomp die mijn werk meebrengt
4. Doordat privéomstandigheden veel van mijn energie vergen
5. Doordat ik slecht slaap en daardoor minder fit ben
6. Doordat ik sommige van mijn taken moeilijk vind
7. Doordat ik vaak overwerk
8. Doordat ik mijn vakantiedagen niet kan opnemen
9. Doordat ik te perfectionistisch ben
10. Doordat ik te weinig delegeer
11. Door problemen met mijn collega's
12. Doordat ik te weinig ondersteuning krijg in mijn werk
13. Doordat ik veel tijd kwijt ben aan taken die eigenlijk niet bij mijn functie horen
14. Dat weet ik niet [S]
15. Anders, namelijk: ..... [O] [F]

If Q2a = 4 or 5

3b. [O]

Hier kunt u desgewenst uw antwoord toelichten:

All respondents

4. [S]
Hoe was drie jaar geleden uw werkbelasting in vergelijking tot wat u toen aankon in uw werk?

1. Drie jaar geleden kon ik veel meer werk aan dan mijn baan toen van me vroeg
2. Drie jaar geleden kon ik meer werk aan dan mijn baan toen van me vroeg
3. Drie jaar geleden was mijn werkbelasting ongeveer in balans met wat ik toen aankon
4. Drie jaar geleden voelde ik me regelmatig overbelast in mijn werk
5. Drie jaar geleden voelde ik me (vrijwel) altijd overbelast in mijn werk

6. Dat weet ik niet meer
7. Drie jaar geleden werkte ik nog niet bij de politie

Base: all respondents

5. [S]

Heeft u in de afgelopen drie jaar wel eens met uw direct leidinggevende gesproken over uw werkbelasting?

Als u korter dan drie jaar bij de politie werkt, dan kunt u deze vraag beantwoorden voor de tijd dat u bij de politie werkt.

1. Nee
2. Ja, één keer
3. Ja, verschillende keren, namelijk ongeveer …..... keer [Q] [F] <*scripter: Range 2-999*>
4. Dat weet ik niet meer

If Q4 = 4 or 5 and if Q5 = 2 or 3

6a. [M]

Heeft het overleg met uw direct leidinggevende ertoe geleid dat de hoeveelheid werk en wat u aankunt in uw werk beter op elkaar zijn afgestemd?

Meerdere antwoorden mogelijk.

1. Nee, want: ..... [O] [S]
2. Ja, ik ben minder nachtdiensten gaan draaien
3. Ja, doordat hij me verwees naar iemand uit het team VGW (Veilig en Gezond Werken) (bijvoorbeeld een maatschappelijk werker of bedrijfspsycholoog) die mij advies gaf
4. Ja, de roostering in mijn (basis)team is veranderd, waardoor ik minder te doen kreeg
5. Ja, ik ben toen in een ander (basis)team binnen dezelfde eenheid gaan werken waar de werkdruk lager ligt
6. Ja, ik ben toen in een andere eenheid gaan werken waar de werkdruk lager ligt
7. Ja, ik ben minder perfectionistisch dan voorheen
8. Ja, ik ben meer gaan delegeren
9. Ja, mijn takenpakket is verminderd
10. Ja, ik ben toen in een andere functie gaan werken die ik beter aankan
11. Ja, namelijk: ..... [O]

If Q4 = 1 or 2 and if Q5 = 2 or 3

6b. [M]

Heeft het overleg met uw direct leidinggevende ertoe geleid dat de hoeveelheid werk en wat u aankunt in uw werk beter op elkaar zijn afgestemd?

Meerdere antwoorden mogelijk.

1. Nee, want: ..... [O] [S]
2. Ja, de roostering in mijn (basis)team is veranderd, waardoor ik meer te doen kreeg
3. Ja, ik ben toen in een ander (basis)team binnen dezelfde eenheid gaan werken waar ik meer te doen kreeg
4. Ja, ik ben toen in een andere eenheid gaan werken waar ik meer te doen kreeg
5. Ja, mijn takenpakket is uitgebreid
6. Ja, ik ben toen in een andere functie gaan werken waar ik meer te doen heb
7. Ja, ik ben toen in een andere functie gaan werken waar ik mijn capaciteiten beter kan benutten

8. Ja, namelijk: ..... [O]

All respondents

7. [S]

Heeft u in de afgelopen drie jaar wel eens met een bedrijfsarts gesproken over uw werkbelasting?

Als u korter dan drie jaar bij de politie werkt, dan kunt u deze vraag beantwoorden voor de tijd dat u bij de politie werkt.

1. Nee
2. Ja, één keer
3. Ja, verschillende keren, namelijk ongeveer ….. keer [Q] [F] <*scripter: Range 2-999*>
4. Dat weet ik niet meer

If Q4 = 4 or 5 and if Q7 = 2 or 3

8a. [M]

Heeft het overleg met de bedrijfsarts ertoe geleid dat de hoeveelheid werk en wat u aankunt in uw werk beter op elkaar zijn afgestemd?

Meerdere antwoorden mogelijk.

1. Nee, want: ..... [O] [F] [S]
2. Ja, ik ben minder nachtdiensten gaan draaien
3. Ja, de roostering in mijn (basis)team is veranderd, waardoor ik minder te doen kreeg
4. Ja, ik ben toen in een ander (basis)team binnen dezelfde eenheid gaan werken waar de werkdruk lager ligt
5. Ja, ik ben toen in een andere eenheid gaan werken waar de werkdruk lager ligt
6. Ja, ik ben minder perfectionistisch dan voorheen
7. Ja, ik ben meer gaan delegeren
8. Ja, mijn takenpakket is verminderd
9. Ja, ik ben toen in een andere functie gaan werken die ik beter aankan
10. Ja, namelijk: ..... [O] [F]

If Q4 = 1 or 2 and if Q7 = 2 or 3

8b. [M]

Heeft het overleg met de bedrijfsarts ertoe geleid dat de hoeveelheid werk en wat u aankunt in uw werk beter op elkaar zijn afgestemd?

Meerdere antwoorden mogelijk.

1. Nee, want: ..... [O] [F] [S]
2. Ja, de roostering in mijn (basis)team is veranderd, waardoor ik meer te doen kreeg
3. Ja, ik ben toen in een ander (basis)team binnen dezelfde eenheid gaan werken waar ik meer te doen kreeg
4. Ja, ik ben toen in een andere eenheid gaan werken waar ik meer te doen kreeg
5. Ja, mijn takenpakket is uitgebreid
6. Ja, ik ben toen in een andere functie gaan werken waar ik meer te doen heb
7. Ja, ik ben toen in een andere functie gaan werken waar ik mijn capaciteiten beter kan benutten
8. Ja, namelijk: ..... [O] [F]

If 4 = 4 or 5

9a. [M]

Heeft u in de afgelopen drie jaar wel eens met uw collega's gesproken over uw werkbelasting?

Meerdere antwoorden mogelijk.

Als u korter dan drie jaar bij de politie werkt, dan kunt u deze vraag beantwoorden voor de tijd dat u bij de politie werkt.

1. Nee [S]
2. Ja, mijn collega's hebben me gewaarschuwd dat ik teveel hooi op mijn vork nam
3. Ja, ik heb zelf ter sprake gebracht dat ik teveel hooi op mijn vork kreeg
4. Ja, ik vroeg of mijn collega's diensten konden over nemen
5. Ja, namelijk [O]
6. Dat weet ik niet meer [S]

If 4 = 1 or 2

9b. [M]

Heeft u in de afgelopen drie jaar wel eens met uw collega's gesproken over uw werkbelasting?

Meerdere antwoorden mogelijk.

Als u korter dan drie jaar bij de politie werkt, dan kunt u deze vraag beantwoorden voor de tijd dat u bij de politie werkt.

1. Nee [S]
2. Ja, ik heb mijn collega's voorgesteld om taken van hen over te nemen
3. Ja, mijn collega's vroegen of ik diensten kon overnemen
4. Ja, namelijk [O]
5. Dat weet ik niet meer [S]

If Q9a ≠ 1

10a. [M]

Heeft dit overleg met uw collega's geleid tot veranderingen in uw werk?

Meerdere antwoorden mogelijk.

1. Nee, want [O] [S]
2. Ja, daardoor ben ik minder nachtdiensten gaan draaien
3. Ja, daar door ben ik minder perfectionistisch geworden
4. Ja, daardoor kan ik mijn vakantiedagen makkelijker opnemen
5. Ja, daardoor is mijn werkbelasting minder geworden
6. Ja, namelijk [O]

If Q9b ≠ 1

10b. [M]

Heeft dit overleg met uw collega's geleid tot veranderingen in uw werk?

Meerdere antwoorden mogelijk.

1. Nee, want [O]
2. Ja, daardoor ben ik meer nachtdiensten gaan draaien
3. Ja, daardoor kan ik moeilijker mijn vakantiedagen opnemen
4. Ja, daardoor is mijn werkbelasting toegenomen
5. Ja, namelijk [O]

All respondents

11. [M]

Bent u zelf actief bezig om uw belastbaarheid te vergroten?

Meerdere antwoorden mogelijk.

1. Nee [S]
2. Ja, door gezonde voeding
3. Ja, door aan sport/fitness te doen
4. Ja, door op eigen kosten een cursus te volgen
5. Ja, ik heb een gesprek met mijn directe leidinggevende aangevraagd
6. Ja, door: ..... [O] [F]

Base: all respondents

12a. [S]

Hoe verhouden uw vaardigheden zich in het algemeen tot de eisen die uw functie aan u stelt?

1. In het algemeen schieten mijn vaardigheden heel erg tekort
2. In het algemeen schieten mijn vaardigheden tekort
3. In het algemeen komen mijn vaardigheden ongeveer overeen met de eisen van mijn functie
4. In het algemeen overstijgen mijn vaardigheden de eisen van mijn functie
5. In het algemeen overstijgen mijn vaardigheden de eisen van mijn functie in ruime mate

All respondents

12b. [O]

Hier kunt u desgewenst uw antwoord toelichten.

If Q12a = 1 or 2

13. [M]

Hoe komt het dat uw vaardigheden in het algemeen tekortschieten?

Meerdere antwoorden mogelijk.

1. Door de reorganisatie zijn mijn taken zodanig veranderd dat deze niet meer aansluiten bij mijn vaardigheden
2. Door maatschappelijke ontwikkelingen is mijn werk zodanig veranderd dat dit niet meer aansluit bij mijn vaardigheden
3. Doordat er te weinig (herhalings)cursussen worden aangeboden door de organisatie
4. Anders, namelijk: ..... [O] [F]

All respondents

14. [S]

Hoe verhielden drie jaar geleden uw vaardigheden zich in het algemeen tot de functie-eisen in het werk dat u toen deed?

1. Drie jaar geleden schoten mijn vaardigheden heel erg tekort voor het werk dat ik toen deed
2. Drie jaar geleden schoten mijn vaardigheden tekort voor het werk dat ik toen deed
3. Drie jaar geleden kwamen mijn vaardigheden ongeveer overeen met de eisen van mijn functie
4. Drie jaar geleden overstegen mijn vaardigheden de eisen van mijn functie
5. Drie jaar geleden overstegen mijn vaardigheden de eisen van mijn functie in ruime mate
6. Dat weet ik niet meer

7. Drie jaar geleden werkte ik nog niet bij de politie

Base: all respondents

15. [S]

Heeft u het in de afgelopen drie jaar met uw direct leidinggevende wel eens gehad over de aansluiting tussen uw vaardigheden en de eisen die uw functie aan u stelde?

Als u korter dan drie jaar bij de politie werkt, dan kunt u deze vraag beantwoorden voor de tijd dat u bij de politie werkt.

1. Nee
2. Ja, één keer
3. Ja, verschillende keren, namelijk ……. keer [Q] <*scripter: Range 2-999*>
4. Dat weet ik niet meer

If 14 ≠ 3, 6 or 7 and if Q15 = 2 or 3

16. [M]

Heeft dit overleg met uw direct leidinggevende ertoe geleid dat uw werksituatie is veranderd om zo een betere afstemming te krijgen tussen uw vaardigheden en uw werk?

Meerdere antwoorden mogelijk.

1. Nee, want: ..... [O] [F] [S]
2. Ja, ik heb toen in mijn functie andere taken gekregen die beter passen bij mijn vaardigheden
3. Ja, ik heb toen training gekregen om mijn vaardigheden te verbeteren
4. Ja, ik heb toen een andere functie gekregen die beter aansloot bij mijn vaardigheden
5. Ja, namelijk: ..... [O] [F]

All respondents

17. [M]

Bent u zelf actief bezig om de aansluiting tussen uw vaardigheden en uw werk te verbeteren?

Meerdere antwoorden mogelijk.

1. Nee [S]
2. Ja, ik volg op eigen kosten een training/opleiding
3. Ja, ik ben binnen politie op zoek naar een andere baan die beter aansluit bij mijn vaardigheden
4. Ja, ik ben buiten de politie op zoek naar een andere baan die beter aansluit bij mijn vaardigheden
5. Ja, ik ..... [O]

Base: all respondents

18. [S]

Hoeveel dagen heeft u in totaal tussen januari 2017 en mei 2018 door ziekte niet kunnen werken? Het gaat hier om het aantal dagen dat u volgens het rooster moest werken, maar door ziekte niet kon werken.

1. Minder dan 10 dagen
2. Ten minste 10 maar minder dan 20 dagen
3. Ten minste 20 maar minder dan 30 dagen
4. Ten minste 30 maar minder dan 40 dagen
5. 40 dagen of meer
6. Dat weet ik niet meer

If 18 = 2, 3, 4 or 5

19. [Q]

Hoe vaak bent u in totaal in 2017 en 2018 langer dan vier weken aaneengesloten ziek geweest?

… keer <*Scripter: Range 0-13*>

If 19 ≠0

20. [M]

Had dit langdurige ziekteverzuim (mede) met uw werk te maken? Zo ja, wat was naar uw mening de oorzaak van het langdurige ziekteverzuim?

Als u meer dan 1 keer meer dan vier weken aaneengesloten ziek bent geweest, dan deze vraag graag invullen voor de laatste keer dat u zo lang ziek was.

1. Nee, dat had niets met mijn werk te maken [S]
2. Ja, dat kwam door een hele aangrijpende gebeurtenis in mijn werk
3. Ja, dat kwam door een aantal aangrijpende gebeurtenissen in mijn werk
4. Ja, dat kwam omdat ik geruime tijd overbelast was in mijn werk
5. Ja, dat kwam omdat ik onvoldoende gekwalificeerd was voor mijn werk
6. Ja, dat kwam omdat ik te perfectionistisch was in mijn werk
7. Ja, dat kwam omdat ik steeds werd ingezet voor zaken die eigenlijk niet tot mijn kerntaken behoorden
8. Ja, dat kwam door ..... [O]
9. Dat weet ik niet [S]

All respondents

21. [S per statement]

Wat vindt u van de volgende elementen in uw werk?

Rolling grid, statements in row (randomize):

1. De inhoud van het werk
2. De zelfstandigheid in mijn werk
3. De werkbelasting
4. Het salaris (inclusief toeslagen)
5. Het contact met mijn directe collega's
6. De waardering die ik krijg voor mijn werk
7. De aansturing door mijn leidinggevende
8. Het contact met mijn direct leidinggevende
9. De wijze van leidinggeven door mijn direct leidinggevende
10. De ondersteuning/ coaching door mijn direct leidinggevende
11. De ondersteuning vanuit de bedrijfsvoering (HRM, PDC etc.) <*scripter: only show if 1=1, 2, 3, or 4*>
12. De roostering <*Scripter: only show if 1 = 1 or 2*>
13. De contacten met de uitvoerende collega's ('blauw') <*scripter: only show if 1 = 5, 6 or 7*>

Rolling grid, answers in column:

1. Zeer negatief
2. Negatief
3. Niet positief, niet negatief

4. Positief
5. Zeer positief

Base: all respondents

22a. [S]

Hoe tevreden of ontevreden bent u alles bij elkaar genomen met uw baan?

1. Zeer tevreden
2. Tamelijk tevreden
3. Niet tevreden en niet ontevreden
4. Tamelijk ontevreden
5. Zeer ontevreden

All respondents

22b. [O]

Hier kunt u desgewenst uw antwoord toelichten.

Base: all respondents

23. [S]

Heeft u bij de politie altijd in dezelfde regio gewerkt of bent u wel eens van regio veranderd?

1. Ik heb bij de politie steeds in dezelfde regio gewerkt
2. Ik ben bij de politie één keer van regio veranderd
3. Ik ben bij de politie verschillende keren van regio veranderd, namelijk .. [Q] keer <*scripter: 2-999*>
4. Anders, namelijk: ..... [O]

Base: all respondents

24. [S]

Heeft u bij de politie steeds in dezelfde functie gewerkt of heeft u voorheen in een of meer andere functies gewerkt?

1. Ik heb bij de politie steeds in dezelfde functie gewerkt
2. Ik ben bij de politie één keer van functie veranderd
3. Ik ben bij de politie verschillende keren van functie veranderd, namelijk .. [Q] keer <*scripter: 2-999*>
4. Anders, namelijk: ..... [O] [F]

C1. VRAGEN SPECIFIEK VOOR WIJKAGENTEN

Base: If 1 = 1 or 2

Base: if 1 = 1 or 2

25. [S]

Heeft u in uw werk gebeurtenissen meegemaakt die u emotioneel erg hebben geraakt?

1. Nee, nooit
2. Ja, een enkele keer

3. Ja, soms
4. Ja, regelmatig
5. Ja, vaak

If 25 ≠ 1

26. [M]

Heeft dit momenteel nog invloed op uw werk?

Meerdere antwoorden mogelijk.

1. Niet of nauwelijks [S]
2. Ja, daardoor ben ik minder geconcentreerd op mijn werk
3. Ja, daardoor voel ik me overdag vaak moe
4. Ja, daardoor moet ik regelmatig ziekteverlof opnemen
5. Ja, daardoor voel ik me minder veilig
6. Ja, namelijk: ..... [O] [F]
7. Dat weet ik niet [S]

If 1 = 1 or 2

27. [S]

Heeft u in uw werk gebeurtenissen meegemaakt die bij u tot lichamelijk letsel hebben geleid?

1. Nee, nooit
2. Ja, een enkele keer
3. Ja, soms
4. Ja, regelmatig
5. Ja, vaak

If Q27 ≠1

28. [M]

Heeft dit momenteel nog invloed op uw werk?

Meerdere antwoorden mogelijk.

1. Niet of nauwelijks [S]
2. Ja, dit belemmert me nog steeds fysiek in mijn werk
3. Ja, daardoor voel ik me minder veilig
4. Ja, daardoor moet ik regelmatig ziekteverlof opnemen
5. Anders, namelijk: ..... [O] [F]
6. Dat weet ik niet [S}

C2. VRAGEN SPECIFIEK VOOR TEAMCHEFS

Base: If 1 = 3 or 4

Base: If 1 = 3 or 4

29. [S]

Heeft u voldoende tijd voor de taken die bij uw functie horen, of komt u hiervoor tijd tekort?

1. Ik heb meer dan voldoende tijd voor deze taken
2. Ik heb voldoende tijd voor deze taken
3. Ik heb onvoldoende tijd voor deze taken

If Q29 = 3

30. [M]

Waardoor hebt u hier onvoldoende tijd voor?

Meerdere antwoorden mogelijk.

1. Ik moet veel dingen doen die ook een lager gekwalificeerd iemand zou kunnen doen
2. Ik moet veel tijd besteden aan zaken die eigenlijk bij de ondersteuning horen
3. Ik heb teveel taken
4. Ik heb teveel medewerkers onder me
5. Anders, namelijk: ..... [O] [F]

If 29=3

31a. [S]

Welke taken komen vooral in het gedrang door tijdgebrek?

Rolling grid, statements in row (randomize):

1. Het opstellen van de roostering/werkplanning
2. Het voeren van functioneringsgesprekken met mijn medewerkers
3. Informele contacten met mijn medewerkers op de werkvloer
4. Begeleiding en ondersteuning van medewerkers die zich ziek gemeld hebben
5. Andere taken

Rolling grid, answers in column:

1. Niet in het gedrang
2. Enigszins in het gedrang
3. Sterk in het gedrang
4. Niet van toepassing

If 31a.5 = 2 or 3

31b. [O]

U geeft aan dat er andere taken in het gedrang komen. Kunt u aangeven welke andere taken dit zijn?

99. Weet niet/Wil niet zeggen

C3. VRAGEN SPECIFIEK VOOR HSM-PERSONEEL

Base: If 1 = 5, 6 or 7

If 1 = 5, 6 or 7

32. [S]

Hoe tevreden of ontevreden bent u over het algemeen over uw samenwerking met het uitvoerende ('blauwe') deel van de politie?

1. Zeer tevreden
2. Tamelijk tevreden
3. Niet tevreden, niet ontevreden
4. Tamelijk ontevreden
5. Zeer ontevreden

Base: If 32 = 1 or 2

33a. [O]

Zou u kunnen aangeven over welke punten u vooral tevreden bent?

Base: If 32 = 4 or 5

33b. [O]

Zou u kunnen aangeven over welke punten u vooral ontevreden bent?

C4. VRAGEN OVER PERSONEELSBELEID

All respondents

34. [S]

Kent u Fit@NP?

1. Nee, nooit van gehoord
2. Ja, wel van gehoord, maar weet niet precies wat het is
3. Ja, ik weet wat Fit@NP inhoudt

If Q34 = 3

35. [S]

Heeft u gebruik gemaakt van deze maatregel en zo nee waarom niet?

1. Ja
2. Nee, want ik doe zelf al veel aan sport/fitness
3. Nee, want ik vind mijzelf voldoende fit
4. Nee, want ..... [O]

All respondents

36. [S]

De politieorganisatie stelt via het internet zelftesten en leermodules beschikbaar over een gezonde leefstijl en het voorkomen of verminderen van stress. Kent u deze zelftesten en leermodules?

1. Nee, nooit van gehoord

2. Ja, wel van gehoord, maar ik weet niet precies wat deze testen en modules inhouden
3. Ja, ik ken sommige van deze testen of leermodules
4. Ja, ken deze testen of leermodules en weet precies wat deze inhouden

If Q36 =3 or 4

37. [S]

Heeft u gebruik gemaakt van een of meer van deze zelftesten en leermodules en zo nee waarom niet?

1. Ja
2. Nee, want ik doe zelf al veel aan een gezonde leefstijl en vermijding van stress
3. Nee, want ..... [O]

All respondents

38a. [S]

De volgende stellingen gaan over oplossingsrichtingen voor het voorkomen van overbelasting.

Kunt u aangeven of u het hier mee eens of oneens bent?

Rolling grid, statements in row (randomize):

1. Er moet meer in vaste teams gewerkt worden, waardoor politiemensen meer op elkaar kunnen vertrouwen
2. Medewerkers moeten alerter zijn om bij collega's de eerste verschijnselen van overbelasting te signaleren
3. Leidinggevenden moeten alerter zijn in het signaleren van de eerste verschijnselen van overbelasting bij medewerkers
4. De afstand tussen de uitvoering en de ondersteuning vanuit het PDC moet kleiner worden
5. Leidinggevenden zouden minder tijd moeten besteden aan zaken die beter kunnen worden gedelegeerd aan andere medewerkers
6. Leidinggevenden moeten meer tijd besteden aan personeelszorg en personeelsbeleid
7. De drempel voor medewerkers om toegang tot bedrijfsartsen te krijgen moet lager worden, zodat langdurig ziekteverzuim kan worden voorkomen
8. Medewerkers moeten zelf meer te zeggen krijgen bij de roostering
9. Medewerkers moeten er zelf meer aan doen om goed inzetbaar te blijven
10. Het moet gemakkelijker worden om medewerkers uit teams die het erg druk hebben over te plaatsen naar teams die het minder druk hebben
11. Het zou voor mensen die in andere sectoren hebben gewerkt en daar relevante werkervaring hebben opgedaan makkelijker moeten worden om met een verkorte opleiding bij de politie te komen werken
12. Mobiliteit naar andere sectoren zou meer moeten worden gestimuleerd, omdat politiewerk te zwaar kan zijn om je hele leven vol te houden
13. Er moet gebruik worden gemaakt van het huidige tekort aan politiemensen om mensen intern te herplaatsen op een functie waarin ze beter passen
14. De politie moet zich meer concentreren op de zaken die het belangrijkst zijn en aan andere zaken minder tijd besteden
15. Er moet meer worden gedaan aan scholing bij medewerkers die vaardigheden missen die voor hun werk van belang zijn

16. Mensen die bij de politie solliciteren, moeten beter getest worden op geschiktheid voor het politievak

17. De administratieve rompslomp moet worden verminderd, zodat politiemedewerkers kunnen toekomen aan hun eigenlijke werk

Rolling grid, answers in column:

1. Zeer mee oneens
2. Mee oneens
3. Neutraal
4. Mee eens
5. Volledig mee eens

If 38a = totally agree or agree

<Scripter: Only show statements for which 38a = 4 or 5>

38b. [S]

Hiervoor heeft u aangegeven in welke oplossingsrichtingen u zich kunt vinden. Kunt u, voor de stellingen waar u het mee eens bent, aangeven hoeveel deze oplossingsrichting volgens u zou helpen om overbelasting tegen te gaan?

Rolling grid, statements in row (randomize):

1. Er moet meer in vaste teams gewerkt worden, waardoor politiemensen meer op elkaar kunnen vertrouwen
2. Medewerkers moeten alerter zijn om bij collega's de eerste verschijnselen van overbelasting te signaleren
3. Leidinggevenden moeten alerter zijn in het signaleren van de eerste verschijnselen van overbelasting bij medewerkers
4. De afstand tussen de uitvoering en de ondersteuning vanuit het PDC moet kleiner worden
5. Leidinggevenden zouden minder tijd moeten besteden aan zaken die beter kunnen worden gedelegeerd aan andere medewerkers
6. Leidinggevenden moeten meer tijd besteden aan personeelszorg en personeelsbeleid
7. De drempel voor medewerkers om toegang tot bedrijfsartsen te krijgen moet lager worden, zodat langdurig ziekteverzuim kan worden voorkomen
8. Medewerkers moeten zelf meer te zeggen krijgen bij de roostering
9. Medewerkers moeten er zelf meer aan doen om goed inzetbaar te blijven
10. Het moet gemakkelijker worden om medewerkers uit teams die het erg druk hebben over te plaatsen naar teams die het minder druk hebben
11. Het zou voor mensen die in andere sectoren hebben gewerkt en daar relevante werkervaring hebben opgedaan makkelijker moeten worden om met een verkorte opleiding bij de politie te komen werken
12. Mobiliteit naar andere sectoren zou meer moeten worden gestimuleerd, omdat politiewerk te zwaar kan zijn om je hele leven vol te houden
13. Er moet gebruik worden gemaakt van het huidige tekort aan politiemensen om mensen intern te herplaatsen op een functie waarin ze beter passen
14. De politie moet zich meer concentreren op de zaken die het belangrijkst zijn en aan andere zaken minder tijd besteden

15. Er moet meer worden gedaan aan scholing bij medewerkers die vaardigheden missen die voor hun werk van belang zijn
16. Mensen die bij de politie solliciteren, moeten beter getest worden op geschiktheid voor het politievak
17. De administratieve rompslomp moet worden verminderd, zodat politiemedewerkers kunnen toekomen aan hun eigenlijke werk

Rolling grid, answers in column:

1. Heel veel
2. Tamelijk veel
3. Iets
4. Nauwelijks of niet
5. Dat weet ik niet

Base: all respondents

39. [O]

Heeft u nog andere ideeën hoe overbelasting in uw werk of bij de politie in het algemeen voorkomen kan worden?

Base: all respondents

40a. [S]

De volgende stellingen gaan over oplossingsrichtingen om te voorkomen dat medewerkers onderbelast zijn.

Kunt u aangeven of u het hier mee eens of oneens bent?

Rolling grid, statements in row (randomize):

1. Leidinggevenden moeten alerter zijn om medewerkers te signaleren die de potentie hebben om door te groeien
2. Medewerkers moeten meer vrijheid krijgen als het gaat om de uitvoering van hun werk
3. Er moet gebruik worden gemaakt van het huidige tekort aan politiemensen om medewerkers die nu onder hun niveau werken in een functie te plaatsen die beter bij hun capaciteiten past
4. Er moeten meer mogelijkheden komen om medewerkers die onderbelast zijn te herplaatsen in een ander team of een andere eenheid waar men medewerkers tekort komt

Rolling grid, answers in column:

1. Zeer mee oneens
2. Mee oneens
3. Neutraal
4. Mee eens
5. Volledig mee eens

Scripter: Remove back button

If Q40a = totally agree or agree

<scripter: only show statements for which 40a = 4 or 5>

40b. [S]

Hiervoor heeft u aangegeven in welke oplossingsrichtingen u zich kunt vinden. Kunt u, voor de stellingen waar u het mee eens bent, aangeven hoeveel deze oplossingsrichting volgens u zou helpen om onderbelasting tegen te gaan?

Rolling grid, statements in row (randomize):

1. Leidinggevenden moeten alerter zijn om medewerkers te signaleren die de potentie hebben om door te groeien
2. Medewerkers moeten meer vrijheid krijgen als het gaat om de uitvoering van hun werk
3. Er moet gebruik worden gemaakt van het huidige tekort aan politiemensen om medewerkers die nu onder hun niveau werken in een functie te plaatsen die beter bij hun capaciteiten past
4. Er moeten meer mogelijkheden komen om medewerkers die onderbelast zijn te herplaatsen in een ander team of een andere eenheid waar men medewerkers tekort komt

Rolling grid, answers in column:

1. Heel veel
2. Tamelijk veel
3. Iets
4. Nauwelijks of niet
5. Dat weet ik niet

Scripter: remove back button

Base: all respondents

41. [O]

Heeft u nog andere ideeën hoe onderbelasting in uw werk of bij de politie in het algemeen voorkomen kan worden?

D. PERSOONLIJKE KENMERKEN

Base: all respondents

42. [S]

In welke leeftijdscategorie valt u?

1. Jonger dan 25 jaar
2. Ten minste 25 jaar, maar jonger dan 35 jaar
3. Ten minste 35 jaar, maar jonger dan 45 jaar
4. Ten minste 45 jaar, maar jonger dan 55 jaar
5. Ten minste 55 jaar, maar jonger dan 65 jaar
6. 65 jaar of ouder

Base: all respondents

43. [S]

Wat is uw geslacht?

1. Man
2. Vrouw

Base: all respondents

44. [S]

Wat is het niveau van uw hoogst behaalde opleiding?

1. Lagere school
2. VMBO (mavo, lbo, vbo)
3. HAVO, VWO of vergelijkbaar niveau (HBS, MMS, gymnasium)
4. MBO
5. HBO
6. WO

Base: all respondents

45. [Q]

Hoeveel uur werkt u contractueel (volgens uw aanstelling)?

Aantal uren per week: ..... *<scripter: Range 0-50>*

Base: all respondents

46. [S]

Hoe lang bent u al in dienst van de politie?

1. Korter dan 2 jaar
2. 2 jaar of langer, maar korter dan 7 jaar
3. 7 jaar of langer, maar korter dan 11 jaar
4. 11 jaar of langer, maar korter dan 16 jaar
5. 16 jaar of langer, maar korter dan 26 jaar
6. 26 jaar of langer, maar korter dan 41 jaar
7. 41 jaar of langer

Base: all respondents

47. [S]

Wat is de aard van uw dienstverband?

1. Een vast dienstverband
2. Tijdelijk met uitzicht op vast
3. Een tijdelijk dienstverband
4. Ik ben nog in opleiding
5. Anders, namelijk: ..... [O] [F]

Base: all respondents

48. [S]

Wat is uw dienstrooster?

1. Dagdienst
2. Onregelmatige dienst zonder nachtdienst
3. Onregelmatige dienst met nachtdienst
4. Anders, namelijk: ..... [O] [F]

Base: all respondents

49. [S]

Werkt u wel eens over?

1. Nee, nooit
2. Ja, incidenteel (een of enkele weken per jaar)
3. Ja, structureel (elke maand een of enkele weken)
4. Anders, namelijk: ..... [O] [F]

Base: all respondents

50. [S]

Bent u zij-instromer? *i*

1. Ja
2. Nee

i. Een zij instromer is iemand die al werkervaring heeft in een andere sector voordat hij of zij bij de politie gaat werken. Baantjes die u als scholier of student hebt gehad, moet u hierbij niet mee nemen.

Base: all respondents

51. [S]

Voor welke eenheid of op welke locatie i werkt u?

i Het gaat hier om de eenheid of de locatie waar u gestationeerd bent. *<scripter: only show if 1 = 5, 6 or 7>*

1. Noord-Nederland
2. Oost-Nederland
3. Midden-Nederland
4. Noord-Holland
5. Amsterdam
6. Den Haag
7. Rotterdam
8. Zeeland-West Brabant
9. Oost-Brabant
10. Limburg

11. Landelijke Eenheid
12. Een van de locaties van het PDC *i <scripter: only show if 1 = 5, 6 or 7>*
13. Staf korpsleiding (KL) *i <scripter: only show if 1 = 5, 6 or 7>*

Base: all respondents

52. [O]

Als u nog zaken kwijt zou willen die voor ons onderzoek belangrijk kunnen zijn, kunt u deze hieronder opschrijven. Het is niet verplicht om deze ruimte te benutten.

Base: all respondents

[tekst]

Bedankt voor het invullen van de vragenlijst. U bent nu klaar.

Niemand binnen de politie kan op basis van het onderzoek jouw antwoorden verbinden aan je persoonlijke identiteit. Het onderzoek wordt uitgevoerd door SEOR. Met hen zijn strikte afspraken gemaakt over de opslag en de verwerking van de antwoorden.

Klik op volgende als u akkoord gaat met de opslag en de verwerking van uw antwoorden.

Tabel I.4 Representativiteit enquête en focusgroepen

	Populatie (aantal fte)		Enquête		Focusgroepen [a]	
Wijkagenten						
Geslacht						
Man	2.791,2	(80%)	463	(81%)	12	(71%)
Vrouw	686,0	(20%)	106	(19%)	5	(29%)
Leeftijdscategorie						
Jonger dan 35 jaar	379,5	(11%)	39	(7%)	2	(12%)
35 tot 45 jaar	880,4	(25%)	132	(23%)	8	(47%)
45 tot 55 jaar	1.006,8	(29%)	157	(28%)		
55 jaar en ouder	1210,6	(35%)	241	(42%)	5	(29%)
Teamchefs C (GGP en Opsporing)						
Geslacht						
Man	294,6	(75%)	140	(77%)	14	(70%)
Vrouw	99,1	(25%)	41	(23%)	6	(30%)
Leeftijdscategorie						
Jonger dan 35 jaar	11,3	(3%)	5	(3%)	0	(0%)
35 tot 45 jaar	73,7	(19%)	32	(18%)	13	(65%)
45 tot 55 jaar	145,7	(37%)	57	(31%)		
55 jaar en ouder	163,0	(41%)	87	(48%)	7	(35%)
Medewerkers HSM						
Geslacht						
Man	716,0	(77%)	186	(79%)	18	(62%)
Vrouw	216,9	(23%)	49	(21%)	11	(38%)
Leeftijdscategorie						
Jonger dan 35 jaar	55,8	(6%)	13	(6%)	0	(0%)
35 tot 45 jaar	152,9	(16%)	32	(14%)	13	(45%)
45 tot 55 jaar	285,0	(31%)	79	(34%)		
55 jaar en ouder	439,1	(47%)	111	(47%)	14	(48%)

a) Van een aantal deelnemers aan de focusgroepen is de leeftijd onbekend. De percentages zijn berekend op basis van het totale aantal deelnemers in de functiegroep.

I.4 FOCUSGROEPEN

I.4.1 Draaiboek

A. Verwelkoming, doel, grondregels, kadering (max. 5 minuten)

Welkom, onze namen noemen en vragen of ze hun naam op het papier voor hen willen schrijven.

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in vraag hoe je kan voorkomen dat je overbelast raakt in je werk en omvalt of het gevoel krijgt dat je dreigt om te vallen. Hoe krijg je dat voor elkaar en wat kan de politie als werkgever daaraan bijdragen?

Omdat mensen die juist onderbelast zijn, bijvoorbeeld omdat iemand veel meer of andere mogelijkheden en capaciteiten heeft dan dat hij in zijn werk kan laten zien, ook klachten kunnen ontwikkelen die zouden kunnen leiden tot langdurig ziekteverzuim, gaan we in het komende gesprek ook hierop in.

Het gaat in de focusgroep om (het voorkomen van) structurele disbalans, niet om incidentele piekmomenten die weer voorbijgaan.

Ons onderzoek is kwalitatief onderzoek, we zijn op zoek naar eigen, persoonlijke ervaringen en/of om ervaringen van collega's uit dezelfde functiegroep, het gaat om uitspraken, meningen, ervaringen, emoties, etc. Er bestaan dus geen 'juiste' of 'foute' antwoorden.

Wees er alert op dat deelnemers geen voorbeelden gaan geven van collega's uit andere functiegroepen (bijvoorbeeld teamchefs mogen geen voorbeelden of ervaringen geven van bijvoorbeeld wijkagenten).

In de mail die jullie hebben ontvangen is uitgelegd dat deze focusgroepen één van de activiteiten is in het onderzoek: het onderzoek bestaat uit nog andere activiteiten. Uiteindelijk worden de resultaten van alle onderzoeksactiviteiten beschreven in een eindrapport dat openbaar wordt.

Krijgen we van jullie toestemming om het gesprek op te nemen? De gespreksleider kan daardoor beter het gesprek volgen en achteraf documenteren, verslagleggen.

Belangrijk: alles wat hier gezegd wordt, blijft vertrouwelijk, we gaan in het eindrapport niets beschrijven op een niveau waardoor herleid zou kunnen worden wie wat gezegd heeft. Wel zullen we in het rapport geanonimiseerde citaten opnemen, dat wil zeggen, een citaat zal gekoppeld worden aan de functie (bijvoorbeeld: 'dit is een citaat van een wijkagent') en/of (alleen als dat relevant is) bijvoorbeeld een leeftijdsklasse, maar dan zal niet de eenheid of meer kenmerken worden beschreven. Een dergelijk citaat mag nooit herleidbaar zijn tot een individu.

Nogmaals: het is voor deze focusgroep van cruciaal belang om de eigen ervaringen te vertellen. Elk verhaal is belangrijk.

Zijn er nog vragen uit de groep?

Vertellen hoe de sessie gaat verlopen.

- Voorstelrondje
- Inleiding (plenair)
- Discussie (plenair)
- Gevolgen (plenair)
- Oplossingsrichtingen (in groepjes waarna plenair)

Na afloop vragen we jullie om nog een kort vragenlijstje in te vullen. Doel van het vragenlijstje is:

- zodat we achteraf kunnen kijken of de deelnemers van de focusgroepen representatief zijn voor het totaal van alle politiemedewerkers in deze functiegroep. Dit is belangrijk omdat we uiteindelijk de resultaten van alle onderzoeksactiviteiten, dus ook de resultaten uit de focusgroepen, moeten generaliseren voor alle medewerkers in deze functiegroep.

- En op deze wijze kunnen jullie ook nog zaken die vandaag niet worden besproken, maar die jullie toch belangrijk genoeg vinden, met ons delen.

B. Groepsgesprek (max. 70 minuten)

Voorstelrondje

Starten met onszelf voorstellen op de kenmerken die wij ook van hen willen weten: naam, leeftijd, gezinssituatie, functie.

Ook als de deelnemers elkaar kennen: laat alle deelnemers kort iets over zichzelf vertellen om karakteristieken van de deelnemers en de context waarbinnen de persoon werkt te identificeren: leeftijd, gezinssituatie, functie, (eventuele) veranderingen in (de uitoefening van de) functie na komst van de NP.

Introductie vraag en discussie

1. Als ik jullie vraag te kijken naar het werk dat je doet: wat is dan het belangrijkste element van je werk waar je dagelijks je energie uit haalt? Wat is dan het **eerste** dat spontaan in je opkomt? Je mag maar twee/drie dingen noemen.

Geef iedereen 1 minuut de tijd om op kaarten/post-it briefjes hun antwoorden op te schrijven (elk antwoord apart op 1 briefje) en op een white board/flipover te plakken. Links de rij kaarten met positieve elementen.

2. En wat is het dan het belangrijkste element van je werk dat energie van je vreet? Wat is dan het **eerste** dat spontaan in je opkomt? Je mag maar twee à drie dingen noemen.

Geef iedereen weer 1 minuut de tijd om op kaarten/post-it briefjes hun antwoorden op te laten schrijven (elk antwoord apart op 1 briefje) en op een white board/flipover te plakken. Rechts de rij kaarten met negatieve elementen.

Plenair

Eerst ingaan op de aangedragen elementen die **energie vreten**, deze collectief behandelen/bespreken:

- Ingaan op antwoorden, het zou mooi zijn als hier antwoorden uit komen die 'nieuw' zijn (niet uit de gesprekken met HBV, OR, bedrijfsarts, literatuur), vragen naar het HOE en WAAROM.
- Vraag aan een(/de) deelnemer(s) die een specifiek element heeft(/hebben) benoemd: wat is het verhaal achter het element waarvan iemand zegt dat het energie geeft?
- Is dit herkenbaar voor de deelnemers die dit antwoord niet hebben gegeven? Waarom wel/niet?
- Vraag aan de deelnemers die (min of meer) hetzelfde antwoord hebben gegeven: is het verhaal erachter herkenbaar? Of is hun verhaal een andere (maar wel leidend tot eenzelfde type element)?

Daarna ingaan op de verhalen achter de opgeschreven elementen die de deelnemers in het werk **energie geven.**

Expliciet aan de orde stellen

- Hoe groot is het probleem van de factoren die energie vreten?
- In hoeverre speelt de privé-situatie hierin een rol?
  - ***Onderbelasting***: Wie voelt dat hij/zij te weinig wordt uitgedaagd in het werk, dat hij/zij zijn of haar competenties niet ten volle kan benutten of ontwikkelen in het werk, of tegen drempels aanloopt om verder te komen?
  - Hoe groot is dit probleem?

In het geval de discussie niet op gang komt of moeizaam verloopt en er tijd over blijft: factoren uit de inputlijst (factoren die ertoe doen) halen en in de discussie brengen: zijn deze elementen (ook) belangrijk? Hoe belangrijk zijn deze elementen voor jullie? Hoe ervaren jullie deze elementen?

Tabel I.5 Inputlijst

Algemene factoren gerelateerd aan:	Teamchefs C	Wijkagenten	HSM-medewerkers
De reorganisatie	• Span of control: aandacht voor medewerkers; • Formatie is nog niet op orde.	• Span of control van leidinggevende; • Grote basisteams: vertrouwelijkheid met collega's.	• Gematcht op schaal en niet op vaardigheden/competenties; • Rouw: nieuwe leidinggevenden, nieuwe reistijden, nieuwe systemen; • Voorheen hoorde HSM bij 'blauw', nu zijn ze er 'los' van gezet (PDC). Gevolg: pijn en frustratie.
De vergrijzing van de medewerkers		Groot deel is 50+	Meerderheid is 50+
De cultuur bij de NP	De cultuur bij de NP	De cultuur bij de NP	De cultuur bij de NP
De werk-privé balans	De werk-privé balans	De werk-privé balans	De werk-privé balans
Roosterdruk		• Veel roosterstress voor de noodhulp die wijkagenten dan moeten opvullen; • Onzekerheid over roosters op korte termijn door veranderingen in de bezetting.	
Werkdruk	• Inhoud van de functie; • Te veel taken; • Organisatie is dicht geregeld; • Interne, organisatorische zaken; • Ontwikkelmogelijkheden; • Ondersteuning is niet goed geregeld (lijnen met PDC); • Autonomie in het werk.	• Frustratie: werk heeft geen prioriteit als het erop aankomt (meedraaien in noodhulp, ME, etc.); • Formatie is niet op orde; • Onderbezetting in rurale gebieden; • Te veel (te zwaar) werk; • Steeds meer taken die niet bij de functie passen (bijv. wapencontrole); • Ondersteuning is niet goed geregeld (lijnen met PDC); • ICT: belasting voor vooral ouderen die niet goed meekomen met digitale vernieuwingen; • Verantwoordingscultuur, ook richting leidinggevende (gerelateerd aan stijl van leidinggeven van teamchef C); • Confrontatie met levensbedreiging, gruwel of intens verdriet; • Bureaucratie is door de reorganisatie versterkt: wijkagenten werken meer binnen (met systemen in de computer) dan buiten; • Spanningsveld: betere dienstverlening en strakkere protocollen; • Autonomie in het werk.	• Interne, organisatorische zaken; • Zelfde hoeveelheid werk als voor de reorganisatie moet gedaan worden met minder mensen; • Nieuwe wijze van werken (Planon, click-call-face systeem), gevolg: minder regie over eigen werk, minder vrijheden in het werk; • Autonomie in het werk.

Samenvatting van de belangrijkste punten uit de discussie geven

Samenvatting van de discussie geven en vragen of dit een adequate samenvatting is.

Tot slot van de discussie. Alles overziende: hoe tevreden zijn jullie met je baan?

Uitdelen van kaartjes met daarop:

Alles overziende, hoe tevreden zijn jullie met je baan?

- Heel tevreden
- Tevreden
- Niet tevreden, niet ontevreden
- Ontevreden
- Heel ontevreden

Licht je antwoord kort toe. Wat zou je meer willen, wat zou je minder willen?

Kaartjes ophalen (*niet bespreken*).

C. Gevolgen (max. 10 minuten)

Wat zijn gevolgen voor ieder van jullie persoonlijk als:

- Jijzelf omvalt of voelt dat je dreigt om te vallen?
- Eén of meerdere naaste collega's omvalt of dreigt om te vallen?

Komt dan het eigen functioneren in het geding? Komt het functioneren van het gehele team dan in het geding?

Wat doet u zelf om uw eigen belastbaarheid te vergroten? En wat zou u hieraan nog meer kunnen doen?

(Het kan zijn dat niemand in de groep hier ervaring mee heeft.)

D. Pauze (max. 10 minuten)

Zorgen voor koffie, thee, frisdrank (water), koekje o.i.d.

Gespreksleider en assistent: op een rijtje zetten welke elementen en verhalen zijn genoemd tot dusver om de groepjes voor te bereiden voor het laatste onderdeel, oplossingsrichtingen.

We gaan inzoomen op die elementen die vanuit het beleid zijn te beïnvloeden.

E. Oplossingsrichtingen (max. 40 minuten)

Nodig voor dit gedeelte:

- Een flipover, scherm of kaartjes waarop wij de vragen van deze exercitie moeten noteren.
- Kaartjes of materiaal waarop de groepjes hun oplossingsrichtingen kunnen schrijven.

De deelnemers worden verdeeld in 3 groepjes van 4 (bij 12 deelnemers, anders improviseren wat een handige indeling is).

Elk groepje krijgt een **andere** vraag/probleem voorgelegd. Welke? Dat is gerelateerd aan de antwoorden die uit de discussie zijn gekomen. Het kunnen antwoorden zijn die ingaan op wat niet goed gaat, maar ook antwoorden die ingaan op wat wel goed gaat (good practices: hoe kan je iets wat goed gaat verder versterken/verbeteren).

- 20 minuten: discussie in groepjes.
- 20 minuten: plenair.

Hoe kan de politie als werkgever ervoor zorgen dat jullie in balans zijn en blijven. Dus niet curatief te werk gaan, maar juist aan de voorkant, preventief. We hebben het gehad over elementen in jullie werk die jullie energie geven, maar ook over de elementen die bij jullie energie vreten. De vraag is nu: wat zijn oplossingsrichtingen om ervoor te zorgen dat jullie in balans zijn en blijven, dus om te voorkomen dat iemand in de toekomst uit balans raakt? Hoe zouden we dat doel daadwerkelijk kunnen bereiken?

We stellen jullie de volgende vraag waarover jullie in groepjes mogen discussiëren. Na afloop gaan we de gevonden oplossingsrichtingen plenair met elkaar bespreken:

Hoe kunnen we met welk type beleid het ultieme doel bereiken dat op termijn geen enkele politiemedewerker in deze functie uit balans raakt? En hoe moet dit beleid er dan uit zien?

Denk aan:

1. Type beleid dat zich richt op investeren in de elementen in het werk die energie geven (en welke dan vooral en hoe);
2. Type beleid dat zich richt op investeren in juist in de elementen die energie vreten (en welke dan vooral en hoe);
3. Type beleid dat zich richt of op een combinatie van beide (en welke dan vooral en hoe?);
4. Type beleid dat zich richt op het scheppen van ondersteuning/voorwaarden/faciliteiten om te signaleren dat medewerkers uit balans dreigen te raken? Hoe?;
5. Type beleid dat zich richt op bijsturen als blijkt dat iemand dreigt om te vallen. Hoe?

Welk type beleid of combinaties van type beleid hebben volgens jullie het meeste effect op het voorkomen van onder- of overbelasting?

Plenair

Een woordvoerder van elk groepje laten vertellen met welke oplossingsrichtingen het eigen groepje is gekomen en de beide andere groepen daarop laten reageren.

- Is er in alle groepjes consensus over de oplossingsrichtingen die een groepje heeft gekozen voor het probleem waar zij over hebben gediscussieerd?
- Zo nee, wat vinden zij dan van die gekozen oplossingsrichtingen? En aan welke oplossingsrichtingen zouden zij dan denken? En wat vinden de anderen daar dan weer van? Is hier consensus over te vinden?

Samenvatting oplossingsrichtingen

Samenvatting van de discussie over de oplossingsrichtingen geven en vragen of dit een adequate samenvatting is.

F. Afsluiting (max. 10 minuten)

Afrondende vraag en bedanken

Wil iemand nog wat toevoegen aan de discussie, iets wat nog niet aan de orde is geweest, maar wel belangrijk is voor het onderzoek? *(N.B. dit kan eventueel ook op het vragenlijstje en/of (als hen later nog wat te binnen schiet) via de mail, zie kaartje SEOR).*

Deelnemers bedanken en vragen of ze het vragenlijstje willen invullen voordat ze de ruimte verlaten. Als ze hun e-mailadres op dit formulier zetten, kunnen we ze na afronding en openbaarmaking van het eindrapport een link naar het eindrapport sturen. Het geven van hun e-mailadres is op vrijwillige basis.

I.4.2 Vragenlijst deelnemers focusgroepen

Vraag	Antwoordopties
Wat is je geslacht?	o Man o Vrouw
Wat is je geboortejaar?	.....
Wat is je hoogste opleidingsniveau?	o Basisschool o Vmbo (mavo, lbo, vbo) o Havo, vwo o Mbo o Hbo o Universiteit
Wat voor dienstrooster heb je?	o Dagdienst o Onregelmatige dienst zonder nachtdienst o Onregelmatige dienst met nachtdienst o Anders, namelijk:
Ben je een zij-instromer?	o Ja o Nee
Wat is je functie?	o Senior GGP met werkterrein 'wijkagent' o Operationeel expert GGP met werkterrein 'wijkagent'
Wat is de aard van je dienstverband?	o Vast o Tijdelijk met uitzicht op vast o Tijdelijk o Anders, namelijk:
Hoe lang ben je al in dienst?	..... jaar
Werk je wel eens over?	o Nee, nooit o Ja, incidenteel (een of enkele weken per jaar) o Ja, structureel (elke maand een of enkele weken) o Anders, namelijk:
Ben jij zelf of is een van je ouders geboren buiten Europa?	o Ja o Nee
Beschouw jij jezelf als een medewerker met een migratieachtergrond?	o Ja o Nee
Zou je nog iets willen toevoegen of willen delen met ons over het onderwerp uit de focusgroep wat in de groep niet aan de orde is geweest?	
Zou je het onderzoeksrapport willen ontvangen? Laat dan hieronder jouw e-mailadres achter:	

BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 3

II BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 3

Kader II.1 Bevindingen uit het deelonderzoek bedrijfsvoering

Leidt de centralisatie van de bedrijfsvoering tot meer eenduidigheid en efficiëntie?
De politieorganisatie is eenduidiger geworden als gevolg van de centralisatie. De beoogde bezuiniging is nog niet behaald[73] en het is niet duidelijk in hoeverre dit in de toekomst wel mogelijk is. Met de huidige verantwoordelijkheidsverdeling en beschikbare sturingsinformatie is de organisatie kwetsbaar voor budgetoverschrijdingen omdat sturingsmogelijkheden en verantwoordelijkheden niet in één hand liggen.

Leidt de centralisatie van de bedrijfsvoering tot meer effectiviteit en kwaliteit?
Op een aantal dossiers heeft de politie meer expertise dan voorheen. Ook zorgt de vergrote doorzettingsmacht voor meer snelheid. De grotere afstand van de bedrijfsvoering tot de operatie levert daarentegen knelpunten op in situaties die niet in regels gevat (of te vatten) zijn of waar snelheid geboden is. In het zoeken naar de balans tussen eenduidigheid en flexibiliteit zorgen de bezuinigen op de niet-operationele sterkte voor een extra accent op eenduidigheid.

De bezuinigingen op de niet-operationele sterkte zou vooral behaald moeten worden door schaalvoordelen en digitalisering. Er is veel verwacht van het 'click-call-face'-dienstverleningsconcept. Vooralsnog levert dienstverlening via het scherm (click) meer knelpunten op dan voorzien, terwijl persoonlijke dienstverlening (call en face) veel minder beschikbaar zijn dan voorheen. Een risico van de stand van zaken is dat bedrijfsvoeringstaken naar de operatie verschuiven, waar ze op de operationele sterkte drukken. Op dat moment gaat de efficiëntie van de bedrijfsvoering ten koste van de effectiviteit. Vooral de grotere HR-verantwoordelijkheid en toegenomen administratieve handelingen voor teamchefs zijn in dit opzicht een belangrijk punt van zorg.

Is de informatievoorziening/ICT intern en extern ondersteunend aan samenwerking?
Informatievoorziening en ICT waren belangrijke knelpunten die door de komst van de Politiewet 2012 opgelost moesten worden (AI: Aanvalsprogramma ICT). Hoewel dit AI los stond van de invoering van de Politiewet 2012, lopen de twee ontwikkelingen parallel aan elkaar. Huidige kritiekpunten vanuit de eenheden:

- Overzichten zijn beperkt of laat beschikbaar;
- Teamchefs ervaren dat zij onvoldoende informatie op teamniveau hebben om goed te kunnen sturen. Overzichten op teamniveau zijn beperkt beschikbaar;
- Niet alle mogelijkheden van de systemen zijn bij iedereen bekend;
- Op het niveau van het individu zijn met name de HR-overzichten completer dan voorheen.

Is er sprake van integrale afstemming tussen de kolommen?
Op dit moment wordt sterk per bedrijfsvoeringskolom gestuurd. Door de schotten voor verschillende kolommen hebben eenheden en basisteams beperkte mogelijkheden om integraal te sturen op hun bedrijfsvoering. De knip tussen beleid en uitvoering bemoeilijkt integrale sturing. Op dit moment ervaren politiechefs en teamchefs het gebrek aan integraliteit in de landelijke kaders met regelmaat als beknellend. De beperkte mogelijkheid om lokaal afwegingen te kunnen maken tussen middelen (en personeel) wordt als een gemis ervaren voor een effectieve en efficiënte inzet. Dit wordt grotendeels veroorzaakt doordat de verdeling per kolom plaatsvindt. Het is de vraag of er voldoende mechanismen voorhanden zijn om tegenwicht te bieden aan verkokering.

Is er ruimte voor maatwerk richting de eenheden?
Veruit de meeste problemen laten algemene knelpunten zien rond een gebrek aan flexibiliteit of snelheid in de bedrijfsvoering:

- Lange en/of te strikte procedures om af te kunnen wijken van de standaard vanwege de persoonlijke situatie van een medewerkers (bijvoorbeeld HR-gerelateerde uitzonderingen);

[73] Naar verwachting zou de centralisatie tot schaalvoordelen leiden en daarmee zou een bezuiniging van €230 miljoen op de NP gerealiseerd worden. In november 2017 is de beoogde bezuiniging nog niet waargemaakt. Hoewel de niet-operationele sterkte tussen 2012 en 2016 met 19 procent is afgenomen, zijn de totale kosten in dezelfde periode met 6 procent toegenomen.

- Te weinig mogelijkheden om zelf afwegingen te maken. Dit is vooral gerelateerd aan de schotten tussen de budgetten voor verschillende bedrijfsvoeringskolommen. Politiechefs en teamchefs zouden afwegingen graag meer integraal willen maken;
- Lange doorlooptijden voor wensen van eenheden waarvoor nog geen beleid aanwezig is, of waarvoor het beleid nog niet compleet is.

Bron: van Veldhuisen, Niessen, van Genderen, Hommema (2017).

Kader II.2 Niet-limitatieve lijst reeds ontwikkelde of in ontwikkeling zijnde instrumenten en interventies

1. Meldpunt PTSS: voor aanvraag beroepserkenning, declaratie medische kosten en smartengeld.
2. Casemanagers PTSS: voor begeleiding van collega's met PTSS bij bovengenoemde processen.
3. Casemanagers GTPA (Geweld Tegen Politie Ambtenaren): mede (vroeg-) signalerende rol aangaande PTSS gerelateerde klachten, ook vroeg alarmering systeem waarbij leidinggevenden een signaal krijgen dat hun medewerker blootgesteld is aan GTPA (in ontwikkeling).
4. Team Collegiale Ondersteuning: ingezet na potentieel ingrijpende gebeurtenissen, ook vroeg signalerende rol.
5. Specialisten VGW: (GV, BMW, EP, BA, AD, etc), waarbij BA en EP middels o.a. PMO en/of MCU ook vroegtijdig klachten kunnen detecteren en kunnen doorverwijzen of middels preventief spreekuur of indicatiestelling. MCU's voor bijzondere functiegroepen zoals zeden, KP, Familierechercheurs.
6. Zorglijn PTSS: bestaande uit diverse externe topzorg instellingen op het gebied van de diagnostiek en behandeling van PTSS, waaronder ook steeds innovatieve behandelmethoden in pilotvorm worden aangeboden aan onze collega's met PTSS.
7. Politiebed: dit betreft een afspraak met een aantal GGZ instellingen om consultatie psychiater 24/7 beschikbaar te hebben en onder voorwaarden een time out voorziening te bieden aan collega's die dit psychisch nodig hebben.
8. 24/7 loket: voor oud-collega's, partners en collega's die binnen de organisatie niet terecht kunnen of willen, 24/7 bereikbaar, bemand door gespecialiseerde maatschappelijk werkers van de Basis.
9. Regionale dagen: voor collega's met PTSS en hun partners, dit zijn informatie bijeenkomsten, georganiseerd vanuit de eenheid.
10. Ervaringsgroepen: voor collega's met PTSS en hun partners, dit zijn gespreksgroepen aangeboden door de Basis en gefinancierd door de NP.
11. Voorlichting vroeg-signalering: psychosociale problematiek voor teamchefs, operationeel experts en lessen aan bieden op de Masterclass Leidinggeven.
12. Voorlichting PTSS: voor leiding en teams en eigen VGW specialisten.
13. Expertmeeting PTSS: met betrekking tot PD management.
14. Bijzondere zorg: inrichting bijzondere zorg, ook voor oud-collega's en partners.
15. Magazine: eenmalige uitgave magazine voor het gezin van de collega met PTSS.
16. Gezondheidsplein: Ontsluiten van informatie over PTSS via gezondheidsplein (zelfscreener in ontwikkeling).
17. Training: Bewustwording en handelingsrepertoire voor IBT docenten (in ontwikkeling) aangaande PTSS (Psychosociale problematiek).
18. Zorg collega: tijdens intern onderzoek en zorg na schietincidenten (in ontwikkeling).
19. Pilot inzet buddy's voor collega's met PTSS: start binnenkort in eenheid Rotterdam, landelijke werkgroep is hiervoor ook landelijke kaders voor aan het opzetten.
20. Dienstwapens: inname en teruggave dienstwapen (in ontwikkeling).
21. Suïcide preventie trainingen: onder andere voor leidinggevenden en Suïcide registratie punt waar suïcides, die hebben plaatsgehad, worden geregistreerd en onderzocht om hier als organisatie lering uit te trekken.

22. Diverse kleinschalige projecten van ervaringsdeskundigen zoals bijvoorbeeld Hartenboeren, voor en door collega's met PTSS waar gere-integreerd kan worden.
23. Onderzoeken/ontwikkelen van nieuwe initiatieven zoals een Centrum Hier en Nu, een plek waar mensen binnen kunnen lopen, tot rust kunnen komen, een luisterend oor kunnen krijgen en diverse programma's kunnen doorlopen.
24. Inzet Fit@NP: met speciale programma's voor collega's met complexe psychische problematiek.
25. Trainingen Mentale Kracht.
26. Zorglijn uitzendingen.
27. Inzet re- integratie coaches (in ontwikkeling).
28. Contacten met diverse platforms van buiten de organisatie die zich inzetten voor de collega's met PTSS, mede verminderen stigma op psychische klachten.
29. Pensioenambassadeur: inrichting van het instituut Pensioenambassadeur, die de medewerker ondersteunt bij verantwoorde keuzes omtrent minder werken en pensionering.
30. Backoffice Casemanagement: ter ondersteuning van langdurige verzuimdossiers.

Bron: Politie (2018). Plan van aanpak verzuim politie (versie 1.0). Bijlage 1.

BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 4

III BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 4

Tabel III.1 Over- en onderbelasting wat betreft de hoeveelheid werk (wijkagenten)

Persoonskenmerken	Onderbelast	In balans	Regelmatig overbelast	(Vrijwel) altijd overbelast	N
Leeftijd					
Jonger dan 45 jaar	8,8%	36,3%	45,6%	9,4%	171
45 tot 55 jaar	4,5%	45,9%	40,1%	9,6%	157
55 jaar en ouder	5,0%	44,8%	45,2%	5,0%	241
Aantal jaren in dienst					
Minder dan 16 jaar	12,1%	34,1%	42,9%	11,0%	91
16 tot en met 25 jaar	4,3%	43,2%	44,3%	8,1%	185
26 tot en met 40 jaar	4,5%	47,3%	41,9%	6,3%	222
Meer dan 40 jaar	7,0%	36,6%	50,7%	5,6%	71
Geslacht					
Man	5,4%	42,3%	44,5%	7,8%	463
Vrouw	8,5%	43,4%	41,5%	6,6%	106
Opleidingsniveau					
Lagere school / VMBO	4,0%	41,3%	49,3%	5,3%	75
HAVO / VWO	5,2%	38,8%	50,7%	5,2%	134
MBO	6,3%	44,8%	39,3%	9,5%	252
HBO / WO	7,4%	42,6%	42,6%	7,4%	108
Grootte dienstverband					
Parttime	3,0%	45,5%	45,5%	5,9%	101
Fulltime	6,6%	41,9%	43,6%	7,9%	468
Overwerk					
Nooit	23,5%	41,2%	29,4%	5,9%	17
Incidenteel	6,1%	48,0%	40,9%	4,9%	408
Structureel	3,5%	27,1%	54,2%	15,3%	144
Nachtdienst					
Geen nachtdienst	6,6%	42,5%	45,0%	6,0%	318
Wel nachtdienst	5,2%	42,7%	42,7%	9,3%	248
Regionale mobiliteit					
Nooit van regio veranderd	5,5%	42,0%	45,4%	7,1%	381
Eén keer van regio veranderd	7,2%	42,8%	40,6%	9,4%	138
Verschillende keren van regio veranderd	6,1%	44,9%	42,9%	6,1%	49
Functiemobiliteit					
Niet van functie veranderd	15,4%	53,8%	30,8%	0,0%	26
Eén keer van functie veranderd	7,0%	38,6%	48,7%	5,7%	158
Verschillende keren van functie veranderd	5,0%	43,2%	42,9%	8,9%	382

Tabel III.2 Regressieresultaten voor wijkagenten

Variabele	Overbelasting	Ontwikkeling werkbelasting
Geslacht	-0,058	-0,175**
Leeftijdscategorie	-0,044	-0,054
Lengte dienstverband	0,014	-0,032
Opleidingsniveau	-0,034	0,035
Nachtdienst	-0,056	-0,019
Structureel overwerk	0,258**	0,210**
Gesprek met leidinggevende of bedrijfsarts dat heeft geleid tot veranderingen	0,079	-0,328**
Gesprek met collega's dat heeft geleid tot veranderingen	-0,199**	-0,024
Constante	0,756**	2,768**
Aantal observaties	569	551
Adjusted R^2	0,054	0,052

** Significant op 10%-niveau; ** significant op 5%-niveau*

Tabel III.3 Richting van de verandering in werkbelasting wat betreft de hoeveelheid werk (wijkagenten)

Persoonskenmerken	Afname	Gelijk gebleven	Toename	N
Leeftijd				
Jonger dan 45 jaar	11,7%	28,4%	59,9%	162
45 tot 55 jaar	11,0%	35,5%	53,5%	155
55 jaar en ouder	12,0%	41,9%	46,2%	234
Aantal jaren in dienst				
Minder dan 16 jaar	14,3%	27,4%	58,3%	84
16 tot en met 25 jaar	9,4%	35,0%	55,6%	180
26 tot en met 40 jaar	10,5%	38,4%	51,1%	219
Meer dan 40 jaar	17,6%	42,6%	39,7%	68
Geslacht				
Man	10,9%	35,9%	53,2%	451
Vrouw	15,0%	37,0%	48,0%	100
Opleidingsniveau				
Lagere school / VMBO	10,8%	43,2%	45,9%	74
HAVO / VWO	14,0%	36,4%	49,6%	129
MBO	12,5%	34,2%	53,3%	240
HBO / WO	7,4%	35,2%	57,4%	108
Grootte dienstverband				
Parttime	10,2%	34,7%	55,1%	98
Fulltime	11,9%	36,4%	51,7%	453
Overwerk				
Nooit	23,5%	41,2%	35,3%	17
Incidenteel	12,7%	39,2%	48,1%	395
Structureel	7,2%	26,6%	66,2%	139
Nachtdienst				
Geen nachtdienst	12,6%	38,7%	48,7%	310
Wel nachtdienst	10,1%	32,8%	57,1%	238
Regionale mobiliteit				
Nooit van regio veranderd	10,9%	35,6%	53,5%	368
Eén keer van regio veranderd	13,5%	35,3%	51,1%	133
Verschillende keren van regio veranderd	12,5%	43,8%	43,8%	49
Functiemobiliteit				
Niet van functie veranderd	20,0%	40,0%	40,0%	25
Eén keer van functie veranderd	9,5%	43,5%	46,9%	147
Verschillende keren van functie veranderd	11,7%	33,2%	55,1%	376

Tabel III.4 Over- en onderbelasting wat betreft vaardigheden (wijkagenten)

Persoonskenmerken	Schieten tekort	Komen overeen met eisen	Overstijgen eisen	Overstijgen eisen ruim	N
Leeftijd					
Jonger dan 45 jaar	0,6%	45,0%	43,9%	10,5%	171
45 tot 55 jaar	5,7%	56,7%	32,5%	5,1%	157
55 jaar en ouder	5,0%	62,2%	28,2%	4,6%	241
Aantal jaren in dienst					
Minder dan 16 jaar	0,0%	48,4%	42,9%	8,8%	91
16 tot en met 25 jaar	2,7%	50,3%	40,0%	7,0%	185
26 tot en met 40 jaar	5,0%	59,9%	28,8%	6,3%	222
Meer dan 40 jaar	8,5%	64,8%	23,9%	2,8%	71
Geslacht					
Man	4,1%	53,6%	35,2%	7,1%	463
Vrouw	2,8%	64,2%	29,2%	3,8%	106
Opleidingsniveau					
Lagere school / VMBO	6,7%	60,0%	29,3%	4,0%	75
HAVO / VWO	5,2%	56,7%	32,8%	5,2%	134
MBO	2,4%	58,7%	34,1%	4,8%	252
HBO / WO	3,7%	43,5%	38,9%	13,9%	108
Grootte dienstverband					
Parttime	3,0%	68,3%	25,7%	3,0%	101
Fulltime	4,1%	52,8%	35,9%	7,3%	468
Overwerk					
Nooit	0,0%	64,7%	29,4%	5,9%	17
Incidenteel	3,7%	56,9%	34,1%	5,4%	408
Structureel	4,9%	50,7%	34,7%	9,7%	144
Nachtdienst					
Geen nachtdienst	4,7%	57,2%	31,8%	6,3%	318
Wel nachtdienst	2,8%	53,2%	37,1%	6,9%	248
Regionale mobiliteit					
Nooit van regio veranderd	3,7%	56,2%	33,3%	6,8%	381
Eén keer van regio veranderd	4,3%	54,3%	37,0%	4,3%	138
Verschillende keren van regio veranderd	4,1%	55,1%	32,7%	8,2%	49
Functiemobiliteit					
Niet van functie veranderd	0,0%	50,0%	42,3%	7,7%	26
Eén keer van functie veranderd	4,4%	58,9%	29,7%	7,0%	158
Verschillende keren van functie veranderd	3,9%	54,2%	35,6%	6,3%	382

Tabel III.5 Regressieresultaten (afhankelijke variabele: baantevredenheid)

Tevredenheid over …	Wijkagent	Teamchef	HSM
De inhoud van het werk	0,303**	0,401**	0,410**
Rol van de leidinggevende	0,283**	0,111*	0,077
De werkbelasting	0,147**	0,184**	0,138**
De zelfstandigheid in mijn werk	0,103**	0,093*	0,133*
De waardering die ik krijg voor mijn werk	0,082**	0,062	0,150**
Het salaris (inclusief toeslagen)	0,070**	0,069	0,126**
Het contact met mijn directe collega's	0,057	0,014	0,074
De ondersteuning vanuit de bedrijfsvoering (HRM, PDC, etc.)	0,025	0,131**	
De roostering	0,113**		
De contacten met de operationele collega's ('blauw')			0,164**
Constante	-0,250	0,414	-0,621
Aantal observaties	552	179	221
Adjusted R^2	0,426	0,484	0,485

** Significant op 10%-niveau; ** significant op 5%-niveau*

IV

BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 5

IV BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 5

Tabel IV.1 Over- en onderbelasting wat betreft de hoeveelheid werk (teamchefs C)

Persoonskenmerken	Niet overbelast	Overbelast	N
Leeftijd			
Jonger dan 45 jaar	54,1%	45,9%	37
45 tot 55 jaar	42,1%	57,9%	57
55 jaar en ouder	37,9%	62,1%	87
Aantal jaren in dienst			
Ten hoogste 25 jaar	55,6%	44,4%	54
Meer dan 25 jaar	37,0%	63,0%	127
Geslacht			
Man	37,9%	62,1%	140
Vrouw	58,5%	41,5%	41
Opleidingsniveau			
Lager of middelbaar onderwijs	41,2%	58,8%	17
HBO	41,8%	58,2%	110
WO	44,4%	55,6%	127
Overwerk			
Incidenteel	59,3%	40,7%	54
Structureel	35,2%	64,8%	125
Zij-instroom			
Zij-instromer	60,0%	40,0%	20
Geen zij-instromer	40,4%	59,6%	161
Regionale mobiliteit			
Nooit van regio veranderd	39,6%	60,4%	96
Eén keer van regio veranderd	43,1%	56,9%	51
Verschillende keren van regio veranderd	51,5%	48,5%	33

Tabel IV.2 Richting van de verandering in werkbelasting wat betreft de hoeveelheid werk (teamchefs C)

Persoonskenmerken	Afname	Gelijk gebleven	Toename	N
Leeftijd				
Jonger dan 45 jaar	27,8%	36,1%	36,1%	36
45 tot 55 jaar	25,5%	36,4%	38,2%	55
55 jaar en ouder	10,7%	48,8%	40,5%	84
Aantal jaren in dienst				
Ten hoogste 25 jaar	31,4%	37,3%	31,4%	51
Meer dan 25 jaar	13,7%	44,4%	41,9%	124
Geslacht				
Man	16,2%	44,1%	39,7%	136
Vrouw	28,2%	35,9%	35,9%	39
Opleidingsniveau				
Lager of middelbaar onderwijs	5,9%	41,2%	52,9%	17
HBO	18,7%	41,1%	40,2%	107
WO	23,5%	45,1%	31,4%	51
Overwerk				
Incidenteel	26,4%	32,1%	41,5%	53
Structureel	15,8%	45,8%	38,3%	120
Zij-instroom				
Zij-instromer	15,8%	47,4%	36,8%	19
Geen zij-instromer	19,2%	41,7%	39,1%	156
Regionale mobiliteit				
Nooit van regio veranderd	22,6%	36,6%	40,9%	93
Eén keer van regio veranderd	16,3%	42,9%	40,8%	49
Verschillende keren van regio veranderd	12,5%	59,4%	28,1%	32

Tabel IV.3 Over- en onderbelasting wat betreft vaardigheden (teamchefs C)

Persoonskenmerken	Overstijgen eisen niet	Overstijgen eisen (ruim)	N
Leeftijd			
Jonger dan 45 jaar	43,2%	56,8%	37
45 tot 55 jaar	54,4%	45,6%	57
55 jaar en ouder	54,0%	46,0%	87
Aantal jaren in dienst			
Ten hoogste 25 jaar	50,0%	50,0%	54
Meer dan 25 jaar	52,8%	47,2%	127
Geslacht			
Man	48,6%	51,4%	140
Vrouw	63,4%	36,6%	41
Opleidingsniveau			
Lager of middelbaar onderwijs	76,5%	23,5%	17
HBO	55,5%	44,5%	110
WO	37,0%	63,0%	127
Overwerk			
Incidenteel	61,1%	38,9%	54
Structureel	48,0%	52,0%	125
Zij-instroom			
Zij-instromer	50,0%	50,0%	20
Geen zij-instromer	52,2%	47,8%	161
Regionale mobiliteit			
Nooit van regio veranderd	44,8%	55,2%	96
Eén keer van regio veranderd	60,8%	39,2%	51
Verschillende keren van regio veranderd	57,6%	42,4%	33

BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 6

V BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 6

Tabel V.1 Over- en onderbelasting wat betreft de hoeveelheid werk (medewerkers HSM)

Persoonskenmerken	Onderbelast	In balans	Overbelast	N
Leeftijd				
Jonger dan 45 jaar	15,6%	55,6%	28,9%	45
45 tot 55 jaar	16,5%	55,7%	27,8%	79
55 jaar en ouder	10,8%	64,0%	25,2%	111
Aantal jaren in dienst				
Minder dan 11 jaar	16,0%	62,7%	21,3%	75
11 tot en met 15 jaar	8,7%	58,7%	32,6%	46
16 tot en met 25 jaar	14,0%	56,1%	29,8%	57
Meer dan 25 jaar	14,0%	59,6%	26,3%	57
Geslacht				
Man	14,0%	57,5%	28,5%	186
Vrouw	12,2%	67,3%	20,4%	49
Opleidingsniveau				
Lager onderwijs	8,0%	67,0%	25,0%	100
Middelbaar onderwijs	16,9%	54,6%	28,5%	130
Grootte dienstverband				
Parttime	10,9%	69,6%	19,6%	46
Fulltime	14,3%	57,1%	28,6%	189
Overwerk				
Nooit	15,7%	57,1%	27,1%	70
Incidenteel of structureel	12,8%	60,4%	26,8%	164
Zij-instroom				
Zij-instromer	7,8%	66,7%	25,5%	51
Geen zij-instromer	15,2%	57,6%	27,2%	184
Regionale mobiliteit				
Nooit van regio veranderd	14,9%	58,0%	27,1%	188
Wel van regio veranderd	8,7%	65,2%	26,1%	46
Functiemobiliteit				
Niet van functie veranderd	14,7%	57,8%	27,5%	102
Eén keer van functie veranderd	7,4%	69,1%	23,5%	68
Verschillende keren van functie veranderd	18,8%	53,1%	28,1%	64

Tabel V.2 Richting van de verandering in werkbelasting wat betreft de hoeveelheid werk (medewerkers HSM)

Persoonskenmerken	Afname	Gelijk gebleven	Toename	N
Leeftijd				
Jonger dan 45 jaar	7,9%	42,1%	50,0%	38
45 tot 55 jaar	23,4%	34,4%	42,2%	64
55 jaar en ouder	17,0%	49,0%	34,0%	100
Aantal jaren in dienst				
Minder dan 11 jaar	3,8%	46,2%	50,0%	52
11 tot en met 15 jaar	29,3%	26,8%	43,9%	41
16 tot en met 25 jaar	16,4%	45,5%	38,2%	55
Meer dan 25 jaar	22,2%	50,0%	27,8%	54
Geslacht				
Man	16,8%	40,4%	42,9%	161
Vrouw	19,5%	53,7%	26,8%	41
Opleidingsniveau				
Lager onderwijs	15,4%	44,0%	40,7%	91
Middelbaar onderwijs	19,6%	41,1%	39,3%	107
Grootte dienstverband				
Parttime	23,3%	51,2%	25,6%	43
Fulltime	15,7%	40,9%	43,4%	159
Overwerk				
Nooit	17,5%	44,4%	38,1%	63
Incidenteel of structureel	12,8%	60,4%	26,8%	138
Zij-instroom				
Zij-instromer	20,0%	37,8%	42,2%	45
Geen zij-instromer	16,6%	44,6%	38,9%	157
Regionale mobiliteit				
Nooit van regio veranderd	19,1%	43,3%	37,6%	157
Wel van regio veranderd	11,4%	40,9%	47,7%	44
Functiemobiliteit				
Niet van functie veranderd	14,1%	42,3%	43,6%	78
Eén keer van functie veranderd	20,0%	48,3%	31,7%	60
Verschillende keren van functie veranderd	19,0%	39,7%	41,3%	63

Tabel V.3 Over- en onderbelasting wat betreft vaardigheden (medewerkers HSM)

Persoonskenmerken	Vaardigheden schieten tekort	Vaardigheden komen overeen met eisen	Vaardigheden overstijgen eisen	Vaardigheden overstijgen eisen ruim	N
Leeftijd					
Jonger dan 45 jaar	2,2%	46,7%	37,8%	13,3%	45
45 tot 55 jaar	3,8%	43,0%	39,2%	13,9%	79
55 jaar en ouder	5,4%	53,2%	32,4%	9,0%	111
Aantal jaren in dienst					
Minder dan 11 jaar	1,3%	44,0%	41,3%	13,3%	75
11 tot en met 15 jaar	2,2%	50,0%	32,6%	15,2%	46
16 tot en met 25 jaar	7,0%	52,6%	29,8%	10,5%	57
Meer dan 25 jaar	7,0%	49,1%	36,8%	7,0%	57
Geslacht					
Man	3,8%	47,8%	34,4%	14,0%	186
Vrouw	6,1%	51,0%	40,8%	2,0%	49
Opleidingsniveau					
Lager onderwijs	4,0%	53,0%	33,0%	10,0%	100
Middelbaar onderwijs	3,8%	46,9%	36,2%	13,1%	130
Grootte dienstverband					
Parttime	6,5%	54,3%	37,0%	2,2%	46
Fulltime	3,7%	47,1%	35,4%	13,8%	189
Overwerk					
Nooit	10,0%	48,6%	31,4%	10,0%	70
Incidenteel of structureel	1,8%	48,8%	37,2%	12,2%	164
Zij-instroom					
Zij-instromer	0,0%	52,9%	35,3%	11,8%	51
Geen zij-instromer	5,4%	47,3%	35,9%	11,4%	184
Regionale mobiliteit					
Nooit van regio veranderd	3,2%	46,8%	36,7%	13,3%	188
Wel van regio veranderd	8,7%	54,3%	32,6%	4,3%	46
Functiemobiliteit					
Niet van functie veranderd	1,0%	52,9%	32,4%	13,7%	102
Eén keer van functie veranderd	5,9%	44,1%	41,2%	8,8%	68
Verschillende keren van functie veranderd	7,8%	45,3%	35,9%	10,9%	64

Dit rapport doet verslag van onderzoek dat is uitgevoerd door SEOR BV,
in opdracht van het WODC van het ministerie van Justitie en Veiligheid.

www.wodc.nl
www.seor.nl