

SEOR WORKING PAPER 2019/1

---

# WERKBELASTING EN WERKTEVREDENHEID BIJ DE POLITIE? EEN ONDERZOEK ONDER WIJKAGENTEN EN TEAMCHEFS

Jaap de Koning ([dekoning@seor.eur.nl](mailto:dekoning@seor.eur.nl))

José Gravesteijn ([gravesteijn@seor.eur.nl](mailto:gravesteijn@seor.eur.nl))

Elisa de Vleeschouwer ([vleeschouwer@seor.eur.nl](mailto:vleeschouwer@seor.eur.nl))

SEOR

Rotterdam, april 2019



## SAMENVATTING

Dit paper gaat over de belasting van twee groepen politiemedewerkers: wijkagenten en teamchefs. Een fors deel van deze medewerkers ervaart qua hoeveelheid werk een hoge belasting in verhouding tot hun belastbaarheid, terwijl slechts weinigen op dit punt onderbelasting ervaren. Qua benutting van vaardigheden ervaren velen juist een onderbelasting, terwijl het betrekkelijk weinig voorkomt dat men aangeeft dat men vaardigheden tekort komt.

Overbelasting qua hoeveelheid werk beïnvloedt de algemene baantevredenheid negatief. Bij wijkagenten is er daarnaast nog maar één belastingsvariabele die significant van invloed is op de algemene baantevredenheid, namelijk de emotionele gevolgen van aangrijpende ervaringen in het werk uit het verleden. Onderbelasting qua vaardigheden heeft noch bij wijkagenten, noch bij teamchefs een significant effect op de algemene baantevredenheid. Hoewel overbelasting en (bij wijkagenten) emotionele belasting dus een negatief effect hebben op de algemene tevredenheid, zijn wijkagenten en teamchefs toch overwegend positief over hun baan. Factoren als baaninhoud en zelfstandigheid in het werk worden positief gewaardeerd en wegen zwaarder dan de negatieve waardering van overbelasting.

Vanuit de optiek van de medewerker lijkt onderbenutting van vaardigheden dus wat minder belangrijk. Voor de politieorganisatie en in feite ook voor de maatschappij ligt dit anders, want deze onderbenutting betekent dat medewerkers meer zouden kunnen presteren dan zij nu doen.

De volgende maatregelen kunnen de overbelasting bij zowel wijkagenten als teamchefs verminderen: verbetering van de ondersteuning vanuit de organisatie en vermindering van de administratieve rompslomp. Bij wijkagenten kunnen verder verbetering van de roostering, een actievere rol van de direct leidinggevende bij personeelsbeleid en personeelszorg en uitbreiding van het aantal wijkagenten worden genoemd. Bij teamchefs is het verder van belang dat zij werkzaamheden die niet tot hun kerntaken behoren kunnen delegeren aan andere leidinggevenden die door de teamchef worden aangestuurd. Daarvoor is ook uitbreiding van de bezetting nodig. Dit zal er naar verwachting mede toe leiden dat de onderbenutting van vaardigheden vermindert.

De beschikbare data waarover wij voor dit paper konden beschikken kennen de nodige beperkingen. Daarom doen we aanbevelingen voor verbetering in de data.

## INLEIDING

Vanuit verschillende kanten zijn er signalen die erop wijzen dat medewerkers bij de politie overbelast zijn. Het ziekteverzuim is relatief hoog, regelmatig komen er signalen van overbelasting vanuit de werkvloer in de media en ook de uitkomsten van een Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MeMo) onder medewerkers uit diverse functiecategorieën wijzen erop dat overbelasting een reëel probleem is bij de politie (Schouten en Nelissen (2016, 2017). Maar er zijn tevens signalen, bijvoorbeeld uit de MeMo voor Korps Politie (basisteam) (2016) en opsporing (2017), die aangeven dat naast overbelasting, ook onderbelasting voorkomt. Aangezien verschillende soorten belasting mogelijk zijn (fysiek, cognitief en emotioneel) is het bovendien ook nog eens denkbaar dat iemand op het ene vlak overbelast is en tegelijkertijd op een ander gebied onderbelast.

De volgende vragen staan in dit artikel centraal:

- a) Welke factoren verklaren de onder- en overbelasting?
- b) Leidt ontevredenheid over de werkbelasting ertoe dat de algemene baantevredenheid laag is? Met andere woorden: wat is het gewicht van de werkbelasting in de algemene baantevredenheid?
- c) Leidt het ingezette personeelsbeleid tot minder onder- of overbelasting?

In dit artikel maken we gebruik van de enquêtegegevens uit een in 2018 gehouden onderzoek (De Koning e.a., 2018) naar de over- en onderbelasting bij twee specifieke functiecategorieën waarvan op voorhand een hoge belasting werd verwacht: teamchefs C en wijkagenten (zie kader 1 voor een beschrijving van beide functies). Dit onderzoek is in belangrijke mate kwalitatief en beschrijvend van aard. In het artikel maken we gebruik van econometrische methoden om verbanden te toetsen. Omdat in deze analyses niet alle relevante factoren kunnen worden meegenomen, vullen we de resultaten uit deze analyses aan met bevindingen uit de in genoemd onderzoek gehouden diepte-interviews en groepsgesprekken.

### Kader 1 Wat doet een teamchef C en wat doet een wijkagent?

Een **teamchef C** geeft leiding aan een collectief van medewerkers waarvan het karakter van de werkzaamheden van uitvoerende aard is en een hoge mate van variëteit kent in uitvoeringsvormen. Hierbij is er sprake van aanpak van (niet-eerder verkende) problematiek die:

- zelfstandige inzet en inbreng van het team vergt door het kiezen en het (verder) ontwikkelen van specialistische methoden en technieken, beleidsproducten en nieuwe benaderingswijzen, waarbij externe oriëntatie aan de orde is en waarvoor oplossingsrichtingen bekend zijn;
- en/of waarin specialisten de aanpak van deze problematiek structureel middels directe inzet en inbreng ondersteunen.

Het tussentijds moeten beslissen ten aanzien van het bijstellen van keuzes, van het ontwikkelen en van de aanpak kan aan de orde zijn.

De **wijkagent** werkt samen met de collega's van het basisteam, zoals surveillanten en rechercheurs aan een veilige wijk door handhaving en opsporing. Vaak is de wijkagent een eerste aanspreekpunt in de wijk en een bekend gezicht. De wijkagent kent veel inwoners en ondernemers en spreekt hen regelmatig. Door al die contacten weet de wijkagent wat er speelt in de wijk en kan de wijkagent in een vroeg stadium problemen oplossen en liever nog, voorkomen. Veel wijkagenten zoeken actief contact met de inwoners van hun wijk en hebben bijvoorbeeld een spreekuur of werken regelmatig op een centrale plek in de wijk. De samenleving digitaliseert en vraagt om een politie die waakzaam en dienstbaar is in zowel de fysieke als de digitale wereld. Veel wijkagenten zijn daarom actief op sociale media en kunnen via deze platforms zien wat er speelt, hebben er contact met inwoners en geven inzicht in hun werk.

Bron: <https://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/wob/00-landelijk/functiebeschrijvingen-van-het-functiehuis-bij-de-politie/handleiding-lfnp-versie-15-april-2013.pdf>; <https://www.politie.nl/themas/wijkagent.html>.

De huidige problematiek van over- en onderbelasting is niet los te zien van de invoering van de nieuwe Politiewet 2012 in januari 2013. Daarover hieronder meer. Maar dit was niet de enige ingrijpende verandering. Tegelijkertijd werd ook een nieuw functiegebouw (LPNF) ingevoerd, waarbij in totaal 7.200 functies zijn teruggebracht naar 92 functies. Verder ging de invoering van de Politiewet gepaard met een financiële taakstelling, volgens welke een bedrag oplopend tot € 230 miljoen vanaf 2015 bezuinigd zou moeten worden en is in dezelfde periode het 'Aanvalsprogramma informatievoorziening' (IV), gericht op betere informatievoorziening, gestart. Politied medewerkers hebben deze veranderingen als één kluwen ervaren en associëren deze veranderingen met de invoering van de Politiewet 2012.

De invoering van de Politiewet 2012 sec, heeft tot drie ingrijpende organisatorische veranderingen geleid: 1) de oprichting van één landelijk politiekorps met één korpschef, belast met de leiding en het beheer van de politie 2) een organisatiestructuur met 'robuuste' basisteams, waarin de teamchef de centrale spil vormt en 3) centralisatie van de bedrijfsvoering in één Politiedienstencentrum (PDC), met harmonisatie van alle systemen. Bij de oprichting van één landelijk politiekorps zijn de voormalige 25 regionale korpsen en het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD) als tien regionale eenheden en één landelijke eenheid verder gegaan, maar zonder zelfstandige rechtspersoonlijkheid. De eenheden zijn onderverdeeld in 43 districten en 167 basisteams.<sup>i ii</sup>

Het gekozen concept van de Gebiedsgebonden Politie (GGP) houdt in dat elke regionale eenheid is opgebouwd uit zogenoemde 'robuuste' basisteams die alle basispolitietaken zelf uitvoeren en over eigen opsporingscapaciteit beschikken ter bestrijding van veel voorkomende criminaliteit en waarin de teamchef de centrale spil vormt. De positie van de wijkagent in de basisteams werd versterkt door hem of haar een 'regiefunctie' te geven en als belangrijke schakel tussen binnen en buiten te definiëren, voor tenminste 80 procent van de tijd wijkwerk te laten verrichten en door, gemiddeld, per 5.000 inwoners één wijkagent aan te stellen. Dit betekende wel dat een deel van de wijkagenten zich een nieuwe manier van werken eigen moest gaan maken: in plaats van eigenaar en oplosser van alle problemen in de eigen wijk, dienden zij nu de centrale regierol op te pakken. Vóór de reorganisatie vulden de voormalige 25 korpsen de organisatie van gebiedsgebonden politiewerk verschillend in. Zo koos het ene korps voor kleinschalige teams, die alle basispolitiezorgtaken uitvoerden, het andere korps koos voor de wijkagent als specialistische functie naast andere functies. Weer andere korpsen kozen voor varianten ertussen in. Bij de komst van de Nationale Politie is daarin uniformiteit gekomen.

De derde ingrijpende verandering, de centralisatie van de bedrijfsvoering in één Politiedienstencentrum (PDC), 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).

De Politiewet 2012 is in 2017 geëvalueerd (Ministerie van Justitie en Veiligheid, directie Communicatie (2017). Uit de onderliggende onderzoeken, inspecties etc. komt naar voren dat de invoering van de wet nog niet heeft geleid tot de gewenste situatie en in eerste instantie het werkklimaat zelfs heeft verslechterd (zie onder meer: Veldhuisen et al., 2017; Nationale Politie, 2018), waardoor onder- en overbelasting van medewerkers zelfs waren toegenomen. Dit zou dus betekenen dat deze verschijnselen mede te maken hebben met organisatorische veranderingen en deze zouden dus ook op dit vlak moeten worden opgelost. Enkele algemene conclusies uit de evaluatie zijn dat de bestuurlijke druk nog niet verminderd is, de lokale regelruimte nog onvoldoende is en de bedrijfsvoering nog niet op orde is. Alle reden dus om nader te kijken naar onder- en overbelasting.

Dit paper is als volgt opgebouwd. Eerst gaan we in het analysekader in op begrippen als werkbelasting, belastbaarheid en onder- en overbelasting. Ook behandelen we factoren die verantwoordelijk kunnen zijn voor over- en onderbelasting. En verder gaan we in op de mogelijke gevolgen van onder- en overbelasting. Daarna komen de data aan de orde en de wijze waarop we onder- en overbelasting hebben gemeten. Verder geven we beschrijvende informatie over de variabelen die bij de analyses zijn betrokken. Vervolgens presenteren we de resultaten van de analyses waarin we achtereenvolgens de determinanten onderzoeken van onder- en overbelasting, het gewicht van werkbelasting in de algemene baantevredenheid en het effect van personeelsbeleid op de disbalans tussen belasting en belastbaarheid. In de slotparagraaf vatten we de conclusies samen en doen we aanbevelingen voor het personeelsbeleid en voor verbetering van de data om

in de toekomst onderzoek mogelijk te maken dat vooral beter inzicht geeft in verklarende factoren, wat het ook mogelijk maakt om betere beleidsaanbevelingen te doen.

## ANALYTISCH KADER

### ENKELE CENTRALE BEGRIPPEN

Over- of onderbelasting in het werk is het saldo van de feitelijke werkbelasting en de belastbaarheid van een persoon. Er is sprake van overbelasting als de werkbelasting hoger is dan wat een medewerker aan kan (zijn belastbaarheid). Bij onderbelasting is juist sprake van het omgekeerde.

Werkbelasting heeft een fysieke, een cognitieve en een mentale, emotionele kant. De **fysieke** belasting (of belasting qua hoeveelheid werk) van politiemedewerkers heeft te maken met de intensiteit van het werk, de arbeidsduur (inclusief overwerk), de onregelmatigheid van het werk en het verrichten van nachtdiensten. Ook gebeurtenissen met negatieve fysieke gevolgen kunnen tot de fysieke belasting worden gerekend. De **cognitieve belasting** (of belasting qua vaardigheden) is het beroep dat het werk doet op iemands kennis en kunde (Van Beek, Taris en Schaufeli, 2013). Deze twee vormen van belasting kunnen aan elkaar gerelateerd zijn: bijvoorbeeld als iemand vaardigheden te kort komt voor de uitoefening van zijn functie, kan dit ertoe leiden dat hij veel meer tijd moet besteden aan zijn werk om zijn taken uit te voeren (door bijvoorbeeld over te werken), waardoor de fysieke belasting toeneemt (Ashkanasy, Asthon-James en Jordan, 2015). Iemand met een relatieve hoge opleiding die cognitief onderbelast is, organiseert zijn werk mogelijk efficiënter dan een collega met een lagere opleiding en is daarom wellicht minder snel overbelast qua hoeveelheid werk. De **mentale** belasting in het werk komt voort uit situaties die voor een politiemedewerker dreigend of sterk emotioneel geladen zijn.

### MOGELIJKE 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. Degelijke gebeurtenissen kunnen directe 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.

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 aan zouden kunnen, 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 hun energie en ambities kwijt kunnen in activiteiten buiten hun werk.

De gevolgen voor de werknemer hangen mede af van het gewicht van de werkbelasting in zijn algemene tevredenheid over de baan en de werkomgeving. Uit een overzichtsstudie van Sousa-Poza, & Sousa-Poza (2000)) van onderzoeken naar de determinanten van baantevredenheid blijkt dat van baankenmerken werkbelasting en werkrisico's het kleinste gewicht hebben in de algemene baantevredenheid. Werkinhoud heeft het grootste gewicht maar ook bijvoorbeeld de relatie met de direct leidinggevende, de beloning en de zelfstandigheid in het werk hebben een hoog gewicht in de algemene baantevredenheid. Maar in deze overzichtsstudie gaat het niet specifiek over de politie. Overzichtsstudies over baantevredenheid specifiek voor de politie zijn ons niet bekend. Omdat het politiewerk zwaar is, is heel goed denkbaar dat bij politiemensen de werkbelasting zwaarder weegt in de algemene tevredenheid over de baan, dan bij werknemers in andere beroepen.

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 (cognitieve of mentale onderbelasting), 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. Verder brengt ziekte en arbeidsongeschiktheid de noodzaak mee van bestuurlijke aandacht, zorg en beleid door de werkgever, wat ook kosten meebrengt. Dat overbelasting 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 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).

Voor zover overbelasting bij de politie voorkomt, brengt deze ten slotte voor de **maatschappij als geheel** kosten met zich mee, als de overbelasting tot gevolg heeft dat de politie haar taken onvoldoende kan uitvoeren.

## FACTOREN DIE IN THEORIE VAN INVLOED ZIJN OP WERKBELASTING EN BELASTBAARHEID

Mede op basis van de bestaande literatuur hebben we factoren geïdentificeerd die theoretisch van invloed zijn op de feitelijke werkbelasting en de belastbaarheid van politiemedewerkers, en daarmee op de disbalans tussen beide.

### Factoren die in theorie van invloed kunnen zijn op de feitelijke werkbelasting van politiemedewerkers

De feitelijke belasting wordt in de eerste plaats bepaald door **functie-eisen**, die voor politiemedewerkers zijn beschreven in het LFNP<sup>iii</sup>. Binnen deze functiebeschrijvingen worden de activiteiten en resultaten, onvermijdelijke verzwarende werkomstandigheden (aangeduid met de mate van risico op vier gebieden) en niveau-bepalende elementen weergegeven.<sup>iv</sup>

Maar deze functie-eisen bepalen maar voor een deel hoeveel een politiemedewerker in de praktijk aan werk levert of moet leveren. De hoeveelheid werk wordt op de eerste plaats medebepaald door het aantal collega's met wie het werk gedaan moet worden, de **formatie**. Weliswaar wordt bij de verdeling van de formatie rekening gehouden met wat er in de verschillende regio's aan inzet van de politie zou zijn vereist op grond van factoren als bevolkingsomvang en criminaliteitsniveau, maar deze factoren zijn aan verandering onderhevig en de ijking van de feitelijke aan de benodigde formatie vindt niet regelmatig plaats. Ook is het zo dat de feitelijke bezetting om verschillende redenen van de formatie kan afwijken, bijvoorbeeld door ziekteverzuim en onvervulde vacatures. Verder is er geen constante stroom aan gebeurtenissen die politie-inzet vereisen, maar varieert ook deze op de korte termijn.

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 medewerkers** kan dus ook leiden tot onder- of overbelasting. **Persoonskenmerken** als leeftijd en opleiding, en persoonlijkheidskenmerken als motivatie kunnen medebepalend voor dit gedrag zijn.

De belasting hangt ook af van de **arbeidsproductiviteit** (ofwel de efficiency waarmee het werk wordt uitgevoerd). Deze heeft allereerst een individuele component: de motivatie van medewerkers en de mate waarin zij zijn toegerust voor hun functie. Vaak wordt aangenomen dat de productiviteit bij oudere werknemers afneemt. In de wetenschappelijke literatuur over de relatie tussen leeftijd en individuele productiviteit is hier echter weinig bewijs voor<sup>v</sup>. Er zijn geen studies hierover specifiek voor het politiewerk en het is niet uitgesloten dat bij dit fysiek en mentale werk gemiddeld wel een daling in de productiviteit optreedt bij oudere werknemers. Verder is in de bestaande literatuur niet of slechts zeer ten dele de stijging van de pensioenleeftijd tot boven 65 jaar verdisconteerd. Ook is het de vraag of in de uitkomsten uit de literatuur voldoende is meegenomen dat veel arbeidsorganisaties ontzietmaatregelen voor oudere werknemers hebben. Bij de politie geldt bijvoorbeeld dat oudere medewerkers geen overwerk en onregelmatig werk hoeven te

verrichten en minder uren kunnen werken. Dit zou kunnen betekenen dat de output per uur van een oudere medewerker niet lager ligt dan bij een jongere medewerker, maar wel zijn totale output. Bij een gegeven formatie en een vergrijzend personeelsbestand betekent dit dan nog steeds dat de **roosterdruk** stijgt en dat de werkbelasting bij jongeren toeneemt.

Verder wordt de productiviteit bepaald door de **organisatie van het werk**, waarvoor leidinggevendend verantwoordelijk zijn. Die verantwoordelijkheid betekent niet automatisch dat leidinggevendend de werkverdeling geheel moeten bepalen. Volgens Terpstra et al. (2016) zal het werk efficiënter worden uitgevoerd naarmate politiemedewerkers meer ruimte hebben om zelf hun werk in te richten en samen met leidinggevendend en collega's problemen op de werkvloer oplossen. Zij stellen echter vast 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.

## **FACTOREN DIE IN DE PRAKTIJK VAN INVLOED ZIJN OP DE FEITELIJKE WERKBELASTING VAN POLITIEMEDEWERKERS**

In de leiding is al gewezen op het feit dat de **invoering van de Politiewet 2012** **gelijktijdig met het LFNP**, waarschijnlijk hebben geleid tot een toename van zowel onder- als overbelasting. Uit de gesprekken met politiemedewerkers uit diverse geledingen (beleid, management, wijkagenten en teamchefs C) komt het beeld dat de volgende factoren hierbij in de praktijk (ook) een rol spelen.

Op de eerste plaats zijn door alle veranderingen de opbouw van de hiërarchische lagen in de politieorganisatie gewijzigd. Met de komst van het nieuwe functiegebouw zijn na de reorganisatie veel functies op het middenniveau verdwenen, waardoor de doorstromingsmogelijkheden vanuit lagere functies sterk verminderd zijn. Voor medewerkers uit de lagere functies zijn functies op het hogere niveau lang niet altijd haalbaar en bovendien zijn in die hogere functies weinig vacatures. Dit gebrek aan doorstromingsmogelijkheden leidt ertoe dat een toenemend aantal medewerkers meer kan dan hun huidige werk van hen vraagt en dus qua vaardigheden onderbelast is. Een ander voorbeeld is dat bij de reorganisatie politiemedewerkers, van hoog tot laag, binnen de gehele organisatie, herplaatst zijn op basis van hun salarisschaal en niet op basis van hun 'kunnen', hun ervaring en hun competenties. Dit heeft bij een deel van de medewerkers geleid tot disbalans, bij sommigen van hen tot overbelasting en bij anderen tot onderbelasting.

De reorganisatie heeft ook geleid tot een veranderde positionering van de ondersteunende diensten ten opzichte van de executieve politiemedewerkers die gesitueerd zijn in de regionale eenheden. De **centralisatie van de bedrijfsvoering in één Politiedienstencentrum (PDC)**, met harmonisatie van alle systemen, heeft geleid tot een grote afstand van de eenheden tot het PDC. Vooral het punt dat de ondersteuning op het gebied van HRM op een grote afstand is geplaatst van de rest van het personeel, ervaren de medewerkers in de eenheden als negatief. Vóór de reorganisatie was bijvoorbeeld personeelszorg vormgegeven binnen het district of team, nu zit HRM op afstand en moet via het click-call-face systeem worden benaderd. Deze aanpak ervaart men als 'onpersoonlijk'. Bovendien is het politiemedewerkers vaak niet duidelijk bij wie ze waar moeten zijn met hun vragen en gaat het nieuwe systeem gepaard met veel bureaucratie. Voor vervanging van eenvoudige behoeftigheden voor kantoor en huisvesting moet een hele procedure doorlopen worden, terwijl een lampje bij wijze van voorbeeld om de hoek veel sneller en goedkoper te krijgen is. Dit vergroot de administratieve rompslomp en leidt ertoe dat in de praktijk executieve politiemensen ('blauw') zelf veel tijd besteden aan zaken die bij de ondersteuning horen en leidt daardoor tot meer werkbelasting bij deze medewerkers. Dit geeft overigens ook veel frustratie bij de collega's in de ondersteunende diensten ('groen').

De bezuiniging die gepaard ging met de Politiewet heeft ertoe geleid dat politiemedewerkers ervaren dat er structureel te weinig politiemensen zijn om al het werk te doen. Verder zijn zoals eerder aangegeven door de reorganisatie sommigen in een functie terechtgekomen die onder hun niveau is, terwijl er ook medewerkers zijn die juist een functie hebben gekregen die zij niet aankunnen. Daardoor is de gemiddelde productiviteit waarschijnlijk afgenomen. De toegenomen werkbelasting heeft geleid tot een hoger ziekteverzuim, waardoor de werkdruk nog verder is gestegen en er een visuele cirkel is ontstaan. Wel zal de mismatch die het gevolg is van de reorganisatie geleidelijk verdwijnen als de betrokken medewerkers met pensioen gaan, maar dit zal



een kwestie van jaren zijn. Ook andere effecten van beide grote veranderingen zijn tijdelijk. Zo is er bij de reorganisatie afgesproken dat er geen gedwongen ontslagen zouden vallen, wat kan leiden tot overbezetting (boventalligheid)<sup>vi</sup> in sommige basisteams. De overbezetting als gevolg van de reorganisatie wordt mede veroorzaakt doordat de mobiliteit gering is en alleen op vrijwillige basis plaatsvindt. Door personeelsverloop (vooral pensionering) zal de overbezetting geleidelijk verdwijnen.

Er spelen daarnaast ook factoren die niet zozeer gerelateerd zijn aan de gelijktijdige invoering van de Politiewet 2012 en het LFNP, zoals de heersende cultuur bij de politie en de administratieve belasting, gekoppeld aan ICT perikelen.

Zo draagt volgens de gesprekpartners de heersende **cultuur** binnen de politieorganisatie bij aan een hoge werkbelasting. Politie mensen vinden hun werk belangrijk, vinden het ook leuk, zijn er trots op en zijn bereid om 'tot het gaatje te gaan'. Zij hebben in hun werk te maken met gebeurtenissen die hen emotioneel sterk raken, maar vinden het moeilijk om dit te uiten en zijn geneigd om gewoon door te gaan. In combinatie met een krappe bezetting verhoogt dit de kans op overbelasting en uiteindelijk ziekteverzuim en uitval. Het personeelsbeleid zou hierin een belangrijke preventieve rol kunnen spelen. In het ontwerpplan van de NP staat dat de politie wil komen tot een andere cultuur door onder meer de R&O-cyclus te implementeren en uit te voeren. Maar er is een cultuuromslag onder leidinggevendenden nodig om deze functioneringsgesprekken serieus te nemen, in deze gesprekken 'het goede gesprek' te voeren, gericht op ontwikkeling en opleiding van politie mensen en om een medewerker de volle aandacht te geven en zijn ambities te horen. Vooralsnog krijgt in de praktijk nog steeds een groot deel van de politiemedewerkers geen functioneringsgesprek. En voor zover leidinggevende wel functioneringsgesprekken voeren, is het voor een aantal een verplicht nummer ('het zetten van vinkjes').

Ondanks het gevoerde beleid op het gebied van terugdringing van **administratieve lasten** (door programma's als 'Administratieve Lastenverlichting (ALV)' en Minder Regels, meer op straat') blijft in de beleving van politie mensen de administratieve lastendruk voortbestaan (DG Politie, 2016). Uit de gevoerde gesprekken komt het geluid dat er (te) veel administratieve rompslomp is. De bureaucratie zou zijn versterkt door de reorganisatie en beïnvloedt het werkplezier negatief. Door de nieuwe manier van werken van de politie, werken wijkagenten meer binnen dan buiten, mét IT-systemen. Er komen ook steeds meer taken bij (Profcheck, het up-to-date houden van juridische kennis) die digitaal moeten worden opgepakt. Niet alle medewerkers zijn in staat om de digitale ontwikkelingen bij te benen. Met name oudere medewerkers hebben hier moeite mee.

Overigens hebben de organisatorische veranderingen ook geleid tot effecten die in positieve zin van invloed zijn op de werkbelasting van politie mensen. Was er voorheen sprake van versnipperde expertise in de 25 korpsen, nu kan men de krachten bundelen waardoor met minder mensen betere kwaliteit geleverd kan worden. Ook heeft de reorganisatie voor sommigen meer mogelijkheden en uitdagingen geboden, wat hun werkplezier heeft vergroot.

### Factoren die van invloed kunnen zijn op de belastbaarheid van politiemedewerkers

De belastbaarheid, de hoeveelheid werk die mensen aankunnen, hangt af van zowel individuele (die uit de medewerker zelf voortkomen) als werkgerelateerde factoren.

Individuele factoren hebben te maken met de **fysieke en mentale** eigenschappen van individuen, **hun vaardigheden en hun privésituatie**. Bij fysieke eigenschappen gaat het bijvoorbeeld om gezondheid, 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 en stabiliteit hiervan deze juist kan vergroten.

**Persoonskenmerken** als vooropleiding, leeftijd en geslacht zijn van belang omdat deze mede van invloed zijn op een aantal van de eerdergenoemde factoren. Het is aannemelijk dat als mensen ouder worden er op een gegeven moment een leeftijd wordt bereikt waarna de belastbaarheid gaat dalen. Maar waar dit omslagpunt ligt is niet bekend. Eerder in dit paper hebben we vastgesteld dat wetenschappelijke studies (die overigens niet over de politie gaan) weinig bewijs laten zien van een daling van de output per uur tot pakweg 65 jaar.

**Overwerk en onregelmatig werken** (nachtdiensten en werken in het weekend) kunnen belastend zijn. Het is inherent aan het werk bij de politie dat buiten de normale uren moet worden gewerkt, want criminaliteit en incidenten houden zich nu eenmaal niet aan de standaardwerktijd. 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. Gedragmatige factoren spelen ook hierbij een rol.

Volgens het Job Demands-Resources model (zie bijvoorbeeld Schaufeli en Taris, 2014; Van Beek, Schaufeli & Taris, 2013; Smit, Slagmolen & Brepoels, 2015) is de belastbaarheid van werknemers groter naarmate zij meer 'energie' krijgen uit andere aspecten van het werk zoals de werkinhoud en de omgang met collega's. Zo lang de 'energie' die zij hieruit krijgen maar groot genoeg is, vormt dit volgens dit model compensatie voor de 'energie' die verbruikt wordt door de werkbelasting. Daaruit wordt geconcludeerd dat een hoge werkbelasting geen probleem hoeft te zijn, zolang er maar voldoende compensatie is uit positief gewaardeerde aspecten van het werk. Wij zetten grote vraagtekens bij dit model. Stel dat iemand een week lang 24 uur moet werken. Dan zal het lichaam het voor het verstrijken van die week opgeven, hoe leuk het werk ook is. Compensatie is dus alleen binnen bepaalde grenzen mogelijk. En dan nog is het de vraag of men het verbruik van 'energie' door werkbelasting überhaupt kan wegstrepen tegen de 'energie' die ontstaat door een positieve beleving van het werk. De term 'energie' die wordt gebruikt suggereert dat het in beide gevallen om dezelfde substantie gaat, maar wat is die substantie dan? Het is ook denkbaar dat de motivatie die leuk werk geeft mensen aanspoort tot zo'n hoge werkbelasting dat zij op den duur lichamelijk en geestelijk uitgeput raken. We komen hierop nog terug in het empirische deel van dit artikel.

Langdurige fysieke of cognitieve overbelasting, het ondergaan van geweld, een ongeluk tijdens het werk, bedreigingen en het meemaken van aangrijpende gebeurtenissen kunnen allemaal de belastbaarheid verminderen. In beginsel kan via personeelsbeleid de belastbaarheid worden vergroot. 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.

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. Wel moet hierbij dan voorkomen worden dat dit tot overbelasting leidt.

### **Wederzijdse beïnvloeding van feitelijke werkbelasting en belastbaarheid**

Werkbelasting en belastbaarheid beïnvloeden elkaar wederzijds. 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 en dientengevolge hun feitelijke inzet (hun feitelijke werkbelasting).

Omgekeerd zal bij de inzet van politiemedewerkers rekening worden gehouden met hun belastbaarheid. Eerder hebben we bijvoorbeeld gewezen op het feit dat oudere medewerkers die moeite krijgen met hun werk ontzien worden wat betreft overwerk en onregelmatig werk. Een lagere belastbaarheid leidt dan tot een lagere werkbelasting.

### Focus op onder- en overbelasting

De data waarover wij beschikken bevatten geen informatie over de werkbelasting en de belastbaarheid, maar alleen over de disbalans tussen beide, dat wil zeggen onder- en overbelasting. Als we deze indicatoren van de disbalans tussen belasting en belastbaarheid verklaren spelen dus zowel factoren een rol die bepalend zijn voor de belasting als factoren die van invloed zijn op de belastbaarheid. Omdat het voor een deel om dezelfde factoren gaat en bovendien belastbaarheid en belasting elkaar wederzijds beïnvloeden is het niet mogelijk om hiermee te identificeren welke factor te maken heeft met de belasting en welke met de belastbaarheid. In de volgende paragraaf gaan we uitvoeriger in op de data.

## DE DATA

De basis voor onze analyses is een online enquête die wij landelijk hebben uitgezet onder een random steekproef van wijkagenten en alle teamchefs C. In totaal zijn 1.300 wijkagenten en 375 teamchefs C (242 teamchefs C GGP en 133 teamchefs C Opsporing) benaderd. De respons bij beide groepen was respectievelijk 569 (43,8%) en 181 (48,3%). Vrijwel alle respondenten hebben de vragenlijst volledig ingevuld. Voor zover wij kunnen nagaan is er geen sprake van selectieve non-respons.

Vooruitlopend op de econometrische analyses kunnen we stellen dat door het lager aantal waarnemingen bij teamchefs C te verwachten is dat de significantie van de schattingen bij deze functiegroep lager zal zijn dan bij wijkagenten.

Wel kan men zich de vraag stellen in hoeverre de antwoorden de werkelijke situatie weerspiegelen. In de onderhandelingen tussen overheid, politieleiding en vakbonden vormt de werkbelasting een centraal punt en het is denkbaar dat de respondenten nog eens extra hebben willen benadrukken dat zij kampen met overbelasting. We sluiten dit niet helemaal uit. Om twee redenen denken we niettemin dat de enquêteresultaten een goede afspiegeling geven van de werkelijke situatie. In de eerste plaats zit er, zoals uit de analyses zal blijken, een hoge mate aan consistentie in de beantwoording. Dat blijkt allereerst uit het feit dat verschillende indicatoren voor over- en onderbelasting onderling sterk zijn gecorreleerd (zie tabel 1).

De verhouding tussen de hoeveelheid werk die men aankan en de feitelijke werkbelasting is zowel bij wijkagenten als bij teamchefs sterk negatief gecorreleerd met de tevredenheid over de werkbelasting. Bij teamchefs is eerstgenoemde variabele ook sterk gecorreleerd met de vraag of men voldoende tijd heeft om zijn taken te vervullen. Deze vraag is niet aan wijkagenten gesteld. Aan wijkagenten is wel de vraag gesteld of gebeurtenissen uit het verleden emotionele of fysieke gevolgen hebben gehad die nog doorwerken in hun huidig functioneren. Dit is significant gecorreleerd met zowel de verhouding tussen de hoeveelheid werk die men aankan en de feitelijke werkbelasting als met de tevredenheid over de werkbelasting. Er is geen correlatie tussen de verhouding tussen de hoeveelheid werk die iemand aankan en de feitelijke belasting aan de ene kant en de verhouding tussen de feitelijke en de voor de functie benodigde vaardigheden aan de andere kant.

*Tabel 1 Correlatiematrix van verschillende indicatoren van overbelasting qua hoeveelheid werk*

|                                                                                                                   | Verhouding tussen de<br>hoeveelheid werk die men<br>moet doen en hoeveel men<br>aankan |           | Tevredenheid over de<br>werkbelasting |           | Is er voldoende tijd voor<br>de taken die bij de functie<br>horen, of komt de<br>respondent hiervoor tijd<br>tekort? |           | Emotionele gevolgen<br>gebeurtenissen uit<br>verleden |           | Fysieke gevolgen<br>gebeurtenissen uit<br>verleden |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------|-----------|
|                                                                                                                   | Wijkagenten                                                                            | Teamchefs | Wijkagenten                           | Teamchefs | Wijkagenten                                                                                                          | Teamchefs | Wijkagenten                                           | Teamchefs | Wijkagenten                                        | Teamchefs |
| Verhouding tussen de hoeveelheid<br>werk die men moet doen en hoeveel<br>men aankan                               | 1                                                                                      | 1         | -0,616                                | -,738**   | -                                                                                                                    | ,593**    | 0,149**                                               | -         | 0,106*                                             | -         |
| Tevredenheid over de<br>werkbelasting                                                                             |                                                                                        |           | 1                                     | 1         | -                                                                                                                    | -,521**   | -0,204**                                              | -         | -0,118**                                           | -         |
| Is er voldoende tijd voor de<br>taken die bij de functie horen,<br>of komt de respondent<br>hiervoor tijd tekort? |                                                                                        |           |                                       |           | -                                                                                                                    | 1         | -                                                     |           | -                                                  |           |
| Emotionele gevolgen<br>gebeurtenissen uit verleden                                                                |                                                                                        |           |                                       |           |                                                                                                                      |           | 1                                                     | -         | 0,288**                                            | -         |
| Fysieke gevolgen<br>gebeurtenissen uit verleden                                                                   |                                                                                        |           |                                       |           |                                                                                                                      |           |                                                       |           | 1                                                  | -         |

\*\* Pearson correlatie is significant op het 0.01 niveau (2-tailed).

De consistentie in de beantwoording blijkt in de tweede plaats uit het feit dat, zoals we in de volgende paragraaf zullen zien, de multivariate analyses over het algemeen goed interpreteerbare verbanden opleveren.

Het vertrouwen in de online-enquête wordt ook vergroot doordat de resultaten sporen met de bevindingen uit groepsgesprekken die zijn gevoerd met wijkagenten en teamchefs in drie regionale eenheden (Den Haag, Noord-Holland en Noord-Nederland) en met de bevindingen uit diepte-interviews met andere functionarissen (operationele leiding, bedrijfsartsen en ondernemingsraden). In dit kwalitatieve deel van het onderzoek van De Koning e.a. (2018) is in totaal met 54 personen gesproken. Voor de gedetailleerde resultaten van dit kwalitatieve onderzoek verwijzen we naar De Koning e.a. (2018). In dit paper zullen we hieruit conclusies aanhalen, als het om factoren gaat waarover we geen gegevens hebben uit de online-enquête.

Tabel 2 geeft nadere informatie over de variabelen die we in onze analyses meenemen. De tabel geeft per variabele weer hoe deze is gemeten en bevat verder het gemiddelde en de standaarddeviatie. We gaan wat uitvoeriger in op de variabelen die te maken hebben met werkbelasting en tevredenheid. Uit de tabel blijkt allereerst dat er zowel bij wijkagenten als teamchefs gemiddeld sprake is van overbelasting qua hoeveelheid werk. Bij teamchefs spoort dit met een lager dan gemiddelde score op de vraag of zij voldoende tijd hebben om hun functietaken uit te voeren (deze vraag is niet gesteld aan wijkagenten). Terwijl er gemiddeld sprake is van ervaren overbelasting qua hoeveelheid, is er gemiddeld juist een ervaren onderbenutting van vaardigheden. Verder zien we zowel bij wijkagenten als bij teamchefs een lager dan gemiddelde score op hun tevredenheid over de werkbelasting. We gaan in dit artikel onder meer na of deze tevredenheidsmaatstaf een samenvattende maatstaf is van alle andere indicatoren over werkbelasting waarover we beschikken. Bij wijkagenten omvat dit dan ook de indicatoren die weergeven in hoeverre men in het verleden te maken heeft gehad met gebeurtenissen die negatieve emotionele of fysieke gevolgen hebben gehad.

Er is ook gevraagd naar de verhouding tussen werkbelasting en belastbaarheid drie jaar geleden. Daaruit blijkt dat wat de hoeveelheid werk betreft de verhouding tussen feitelijke belasting en belastbaarheid gemiddeld is toegenomen. De verhouding tussen aanwezige en vereiste vaardigheden is nauwelijks veranderd sinds drie jaar geleden. Dit geldt zowel voor wijkagenten als teamchefs.

Voor zowel teamchefs als voor wijkagenten zien we dat ondanks de ontevredenheid over de werkbelasting, de algemene tevredenheid over de baan duidelijk bovengemiddeld positief is. Bij de teamchefs is de gemiddelde score zelfs 'tevreden'. Bij wijkagenten ligt dit dichtbij 'tevreden'. We zien dan ook op andere functie-aspecten, met name de werkinhoud, de zelfstandigheid en de omgang met collega's, gemiddeld een hoge mate van tevredenheid. Kennelijk wegen deze voor de algemene tevredenheid zwaarder dan de ontevredenheid over de werkbelasting.

Leeftijd en de duur van het dienstverband zijn onderling sterk gecorreleerd. Daarom zal in de analyses alleen leeftijd worden meegenomen. In de enquête is gevraagd naar de aard van het dienstverband, maar deze variabele is niet meegenomen omdat alle respondenten een vast dienstverband hebben. Er is gevraagd naar de tevredenheid over verschillende aspecten van de rol van de leidinggevende (aansturing, begeleiding/coaching, wijze van leidinggeven en contact). Deze zijn echter onderling sterk gecorreleerd, waardoor we in de analyses een samengestelde tevredenheidsmaatstaf over de directe leidinggevende meenemen, die het gemiddelde is van de vier afzonderlijke tevredenheidsmaatstaven over de rol van de direct leidinggevende.

**Tabel 2** Beschrijvende statistieken variabelen uit enquête

| Variabele                                                                                                             | Meting variabele                                                                                                                                                                                                                           | Gemiddelde  | Standaarddeviatie | Gemiddelde | Standaarddeviatie |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|------------|-------------------|
|                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                            | Wijkagenten |                   | Teamchefs  |                   |
| Verhouding tussen belasting en belastbaarheid qua hoeveelheid werk                                                    | 1=regelmatig of altijd onderbelast<br>2=soms overbelast<br>3= niet onder- of overbelast 4=regelmatig overbelast<br>5=vaak of (vrijwel) altijd overbelast                                                                                   | 3,53        | ,734              | 3,68       | ,808              |
| Verhouding tussen aanwezige en vereiste vaardigheden                                                                  | 1=vaardigheden schieten heel erg tekort<br>2=vaardigheden schieten tekort<br>3=vaardigheden komen ongeveer overeen met functie-eisen<br>4=vaardigheden overstijgen functie-eisen<br>5=vaardigheden overstijgen functie-eisen in ruime mate | 3,43        | ,676              | 3,57       | ,660              |
| Verandering in de verhouding tussen belasting en belastbaarheid qua hoeveelheid werk vergeleken met drie jaar geleden | Varieert tussen -4 en +4                                                                                                                                                                                                                   | ,48         | 1,179             | ,25        | 1,221             |
| Verandering in de verhouding tussen aanwezige en vereiste vaardigheden vergeleken met drie jaar geleden               | Varieert tussen -4 en +4                                                                                                                                                                                                                   | -,03        | ,686              | ,04        | ,849              |
| In het verleden emotioneel sterk geraakt door gebeurtenissen in het werk (alleen wijkagenten)                         | 1=Nooit<br>2=Een enkele keer<br>3=Soms<br>4=Regelmatig<br>5=Vaak                                                                                                                                                                           | 3,15        | 1,016             | -          | -                 |
| In het verleden fysiek letsel opgelopen tijdens het werk (alleen wijkagenten)                                         |                                                                                                                                                                                                                                            | 1,87        | ,765              | -          | -                 |
| Voldoende tijd voor uitvoering taken die bij functie horen (alleen teamchefs)                                         | 1=meer dan voldoende tijd<br>2=voldoende tijd<br>3=onvoldoende tijd                                                                                                                                                                        | -           | -                 | 2,64       | ,548              |
| Algemene tevredenheid over baan en werkomgeving                                                                       | 1=zeer negatief<br>2=negatief<br>3=niet positief, niet negatief<br>4=positief<br>5=zeer positief                                                                                                                                           | 3,70        | ,904              | 4,00       | ,771              |
| Tevredenheid over werkinhoud                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                            | 3,86        | ,728              | 3,94       | ,783              |
| Tevredenheid over zelfstandigheid                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                            | 4,11        | ,713              | 4,02       | ,922              |
| Tevredenheid over werkbelasting                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                            | 2,72        | ,888              | 2,65       | ,952              |
| Tevredenheid over salaris                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                            | 2,74        | ,921              | 3,03       | ,986              |
| Tevredenheid over contact met directe collega's                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                            | 4,16        | ,624              | 4,20       | ,600              |
| Tevredenheid over waardering voor het werk                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                            | 3,00        | ,958              | 3,41       | ,868              |
| Tevredenheid over direct leidinggevende                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                            | 3,22        | ,810              | 3,54       | ,750              |

| Variabele                                                                                 | Meting variabele                                                                                                                                                                               | Gemiddelde  | Standaarddeviatie | Gemiddelde | Standaarddeviatie |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|------------|-------------------|
|                                                                                           |                                                                                                                                                                                                | Wijkagenten |                   | Teamchefs  |                   |
| Tevredenheid over de ondersteuning vanuit de organisatie (HRM, PDC)                       | 1=zeer negatief<br>2=negatief<br>3=niet positief, niet negatief                                                                                                                                | 2,50        | ,808              | 2,10       | ,849              |
| Tevredenheid over roostering (alleen wijkagenten)                                         | 4=positief<br>5=zeer positief                                                                                                                                                                  | 2,74        | 1,157             | -          | -                 |
| Deelname aan maatregelen NP ter bevordering van fitness en voorkomen van stress           | 0=Nee<br>1=Ja                                                                                                                                                                                  | ,08         | ,275              | ,12        | ,321              |
| Maatregelen die medewerker zelf neemt ter bevordering van fitness en voorkomen van stress | 0=Nee<br>1=Ja                                                                                                                                                                                  | ,73         | ,443              | ,91        | ,293              |
| Leeftijd                                                                                  | 20=Jonger dan 25<br>30=Ten minste 25 maar jonger dan 35<br>40=Ten minste 35 maar jonger dan 45<br>50=Ten minste 45 maar jonger dan 55<br>60=Ten minste 55 maar jonger dan 65<br>65=65 of ouder | 50,59       | 9,660             | 52,49      | 8,4266            |
| Geslacht                                                                                  | Man=1<br>Vrouw=0                                                                                                                                                                               | ,82         | ,386              | ,77        | ,420              |
| Niveau hoogst behaalde onderwijsdiploma                                                   | 1=maximaal vmbo<br>2=havo, vwo, mbo<br>3=hbo. wo                                                                                                                                               | 2,05        | ,561              | 2,90       | ,342              |
| Contractuele arbeidsduur per week                                                         | Aantal uren                                                                                                                                                                                    | 36,00       | 3,385             | 38,02      | 35,60             |
| Overwerk                                                                                  | 0=Nooit<br>1=Eén of enkele weken per jaar<br>2=Eén of enkele weken per maand                                                                                                                   | 1,20        | ,460              | 1,64       | ,482              |
| Aard dienstrooster                                                                        | 1=Dagdienst<br>2=Onregelmatig zonder nachtdienst<br>3=Onregelmatig met nachtdienst                                                                                                             | 2,39        | ,574              | 1,42       | ,702              |
| Zij-instromer                                                                             | 0=geen zij-instromer<br>1=zij-instromer                                                                                                                                                        | ,05         | ,222              | ,11        | ,314              |

## WAT VERKLAART OVER- OF ONDERBELASTING?

### Overbelasting qua hoeveelheid arbeid

In tabel 3 zijn de resultaten van de regressies opgenomen waarin de overbelasting wordt verklaard uit vier groepen factoren: a) gebeurtenissen in het werk uit het verleden die negatieve emotionele of fysieke gevolgen hebben gehad, b) de mate van tevredenheid met allerlei aspecten van het werk (behalve natuurlijk de werkbelasting zelf), c) baankenmerken en d) persoonskenmerken. De vragen over de gevolgen van gebeurtenissen uit het verleden zijn wel aan wijkagenten gesteld, maar niet aan teamchefs. Aan teamchefs is ook niet gevraagd hoe tevreden zij zijn over de roostering. Dit zijn punten waar teamchefs niet direct mee te maken hebben (wel indirect in het personeelsbeleid dat zij uitvoeren).

Omdat de te verklaren variabelen gemeten zijn in klassen die van laag naar hoog gaan, gebruiken we ordinale regressie. In de enquête is een schaal gehanteerd met vijf klassen lopend van sterke onderbelasting naar sterke overbelasting. Het ordinale model neemt aan dat de verhouding tussen belasting en belastbaarheid een continue verdeling heeft en dat de klassen intervallen uit deze verdeling zijn. Bij de schatting worden niet alleen de coëfficiënten geschat maar ook de grenswaarden van de intervallen. Bij vijf klassen geeft dit vier extra coëfficiënten. Deze geschatte grenswaarden zullen niet worden weergegeven in de tabellen.

Allereerst stellen we vast dat de resultaten betrekkelijk weinig steun geven aan het eerder genoemde job demand-requirementsmodel dat aanneemt dat medewerkers een hogere werkbelasting aankunnen, naarmate andere aspecten van het werk positief worden gewaardeerd en extra 'energie' geven. Bij **wijkagenten** zijn de tevredenheid over de inhoud van het werk en over hun zelfstandigheid zwak significant in het logit model, maar in het ordinale model is alleen 'zelfstandigheid' nog zwak significant. Daarbij zou het kunnen zijn dat tevredenheid met 'zelfstandigheid' samenhangt met grotere zelfstandigheid, wat zou kunnen betekenen dat de politiemedewerker de werkbelasting meer in eigen hand heeft. Zelfstandigheid zou in dat geval meer een organisatiefactor zijn dan een factor die extra 'energie' opwekt.

In beide typen model is een aantal andere factoren die met de organisatie van het werk te maken hebben, zoals de rol van leidinggevende, de roostering en het overwerken, sterk significant. Is men tevreden over de rol van de leidinggevende en de roostering en werkt men niet over, dan is de verhouding tussen belasting en belastbaarheid duidelijk gunstiger. In het ordinale model is ook de contractuele arbeidsduur zwak significant. Wel moet bedacht worden dat het percentage wijkagenten dat in deeltijd werkt laag is. Mogelijk is dit een specifieke groep die korter werkt vanwege overbelasting. Dit zou ook het negatieve teken verklaren.

Bij wijkagenten die in het verleden gebeurtenissen hebben meegemaakt die hen emotioneel sterk geraakt hebben of die lichamelijk letsel hebben opgeleverd, is de verhouding tussen belasting en belastbaarheid minder gunstig dan bij degenen die dergelijke gebeurtenissen niet hebben meegemaakt. Beide typen gebeurtenissen zijn significant en hebben vrijwel hetzelfde gewicht. Persoonskenmerken zijn geen van alle significant. Wat leeftijd betreft is denkbaar dat de belastbaarheid bij oudere werknemers afneemt, maar dat dit gecompenseerd wordt door het ontziebeleid. Ook of een medewerker zij-instromer is, is niet significant. Hetzelfde geldt voor variabelen die aangeven of de medewerker in het verleden te maken heeft gehad met regionale en/of functiemobiliteit.

Bij de **teamchefs** zijn behalve overwerk andere factoren van belang dan bij wijkagenten. Naarmate teamchefs meer tevreden zijn over hun salaris, is hun kans op overbelasting kleiner. De significantie van tevredenheid met het salaris zou kunnen betekenen dat een hoger salaris compensatie biedt voor een hoge belasting, dat het een goed gevoel geeft waardoor men beter kan omgaan met een hoge werkbelasting. Maar het kan ook zijn dat degenen die beter presteren en daarmee samenhangend een kleinere kans op overbelasting hebben, een hoger salaris krijgen. De causaliteit loopt dan van belasting naar salaris in plaats van omgekeerd. Van de niet-monetaire aspecten van het werk (inhoud, zelfstandigheid, omgang met collega's en waardering voor het werk) is er geen enkele significant, zodat er ook bij teamchefs weinig ondersteuning is voor de hypothese dat deze aspecten 'energie' kunnen geven die de belastbaarheid verhoogt en overbelasting tegengaat.



**Tabel 3** Ordinale regressies overbelasting qua hoeveelheid werk<sup>a)b)</sup>

|                                                            | Wijkagenten |                | Teamchefs   |                |
|------------------------------------------------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
|                                                            | Coëfficiënt | Standaardfout. | Coëfficiënt | Standaardfout. |
| Emotioneel geraakt door eerdere gebeurtenissen in het werk | ,208**      | ,088           | -           | -              |
| Fysiek letsel bij vroegere gebeurtenissen in het werk      | ,213*       | ,116           | -           | -              |
| Tevredenheid over de inhoud van het werk                   | -,145       | ,128           | ,064        | ,214           |
| Tevredenheid over de zelfstandigheid in het werk           | -,252*      | ,135           | -,035       | ,183           |
| Tevredenheid over het salaris                              | ,029        | ,099           | -,330**     | ,160           |
| Tevredenheid over de contacten met collega's               | ,021        | ,139           | ,355        | ,258           |
| Tevredenheid over de waardering die men krijgt             | -,055       | ,115           | -,229       | ,214           |
| Tevredenheid over de direct leidinggevende                 | -,307**     | ,133           | -,041       | ,230           |
| Tevredenheid over de ondersteuning door de bedrijfsvoering | -,063       | ,116           | -,526**     | ,187           |
| Tevredenheid over de roostering                            | -,275**     | ,080           | -           | -              |
| Hoger opgeleid                                             | -,171       | ,222           | ,249        | ,511           |
| Standaard werktijd                                         | -,051*      | ,028           | -,007       | ,043           |
| Leeftijd                                                   | -,004       | ,010           | ,040**      | ,018           |
| Dagdienst                                                  | -,044       | ,420           | 1,111**     | ,347           |
| Mate van overwerk                                          | ,895**      | ,199           | ,858**      | ,319           |
| Man                                                        | ,359        | ,257           | ,543        | ,380           |
| Constante                                                  | -           | -              | -           | -              |
| -2 Log likelihood                                          | 1108,889    |                | 376,937     |                |
| Nagelkerke R Square                                        | ,187        |                | ,255        |                |
| N                                                          | 552         |                | 179         |                |

a) Link function: Logit; constante term verdisconteerd in drempelwaarden (niet weergegeven in tabel).

b) \*\*=5 procent significantie; \*=10 procent significantie.\*\*

De ondersteuning vanuit de organisatie speelt ook een grote rol. Hoe slechter deze ondersteuning wordt ervaren, des te hoger de kans op overbelasting. We hebben eerder gezien dat de tevredenheid over deze ondersteuning gemiddeld laag is. Deze factor draagt dus sterk bij aan overbelasting.

Leeftijd is bij teamchefs positief significant. Dus oudere teamchefs hebben een verhoogde kans op overbelasting. De andere persoonskenmerken (geslacht en leeftijd) zijn niet significant.

Een resultaat dat minder goed interpreteerbaar is, is het negatieve teken van dagdienst. Mogelijk worden teamchefs die het heel druk hebben ontzien met onregelmatig werk en nachtwerk, zodat het causale verband loopt van overbelasting naar dagdienst in plaats van andersom.

Sommige factoren komen in de enquête alleen naar voren bij het deel van de respondenten dat stelt overbelast te zijn, waardoor deze factoren niet in een verklarende analyses meegenomen kunnen worden. Aan deze groep is namelijk gevraagd wat deze overbelasting verklaart. Verder is in het onderzoek van De Koning e.a. in interviews en groepsgesprekken ook de vraag aan de orde gesteld welke factoren de overbelasting verklaren. Uit deze bronnen komt naar voren dat ook administratieve rompslomp voor beide functiecategorieën een belangrijke belastende factor is. Wijkagenten zijn veel tijd kwijt aan administratieve taken en spreken van een toenemende bureaucratie. Ook teamchefs C zijn sinds de reorganisatie steeds meer tijd kwijt aan administratieve taken. Teamchefs zijn veel tijd kwijt aan bijvoorbeeld capaciteitsmanagement, verzuimdossiers, het verlenen van autorisatie voor allerlei randzaken (zoals reiskostendeclaraties, bestellen van telefoonhoesjes, aanvragen van een nieuw wachtwoord voor een collega). Teamchefs zijn de enige

personen die autorisatie mogen verlenen en binnen het huidige LFNP is het niet mogelijk om dit soort zaken te delegeren. Ook is de teamchef de enige die geautoriseerd is om te werken met administratieve systemen zoals Youforce en VerzuimXpert.

Zowel wijkagenten als teamchefs geven aan dat zij taken moeten uitvoeren die ofwel niet bij hun officiële functie-eisen horen (wijkagenten) ofwel eigenlijk bij ondersteunende functies horen dan wel even goed door een lager gekwalificeerde collega zouden kunnen worden uitgevoerd (teamchefs C). Wijkagenten vertellen dat het 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, houdt de wijkagent steeds minder tijd over om aan zijn eigen taken in de wijk te besteden en dit draagt er weer aan bij dat een hoge werkdruk wordt ervaren.

Teamchefs zijn van mening dat een deel van hun administratieve taken, vooral de beheersmatige werkzaamheden, heel goed kunnen worden gedelegeerd aan ondersteunde functies, waardoor de teamchef zich kan focussen op de hoofdzaken.

Uit de regressies kwam bij teamchefs een gebrek aan ondersteuning vanuit de organisatie als oorzaak van overbelasting naar voren. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat met de implementatie van de Politiewet 2012 basisteams geen ondersteunende medewerkers meer hebben: in het kader van de reorganisatie heeft de politie de bedrijfsvoering (alle ondersteunende diensten, zoals HRM, bedrijfsarts) landelijk georganiseerd in het PDC. Eén van de conclusies uit het afsluitende onderzoek naar de vorming van de Nationale Politie van de Inspectie Justitie en Veiligheid (2017) is dat de communicatie van de basisteams met het PDC moeizaam verloopt 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. Een conclusie uit de evaluatie Politiewet 2012 is dat het PDC na de bezuiniging op de niet-operationele sterkte te weinig capaciteit heeft om goed te kunnen ondersteunen. Uit de groepsgesprekken met wijkagenten komt naar voren dat gebrekkige ondersteuning ook voor hen een probleem is, maar uit de regressies leiden we af dat deze factor voor wijkagenten geen belangrijke rol speelt bij de overbelasting, want kennelijk zijn er onder de wijkagenten die geen overbelasting ervaren evenveel die het gebrek aan ondersteuning problematisch vinden. Dit onderstreept nog eens het belang van een integrale meting van factoren en de waarde van een econometrische analyse.

## WAT VERKLAART ONDERBENUTTING QUA VAARDIGHEDEN?

In de enquête is gevraagd of de vaardigheden van wijkagenten en teamchefs onderbenut worden, in evenwicht zijn met de functie-eisen of onvoldoende zijn voor de uit te voeren taken. Er zijn maar weinig medewerkers die aangeven dat hun vaardigheden onvoldoende zijn voor hun functie. Maar vrij veel medewerkers antwoorden dat hun vaardigheden niet helemaal of zelfs sterk onderbenut worden.

In logit- en ordinale analyses is nagaan door welke factoren onderbenutting van vaardigheden wordt verklaard. Uit de enquête komt naar voren dat er sprake is van een gebrekkige ondersteuning door de politieorganisatie. Wijkagenten en teamchefs stellen dat zij hierdoor taken moeten vervullen die niet tot hun eigenlijke functie behoren. Daarom is de tevredenheid over de ondersteuning vanuit de organisatie als verklarende variabele opgenomen. We verwachten hiervan een negatief teken: geen goede ondersteuning gaat gepaard met onderbelasting qua vaardigheden. Verder nemen we persoons- en functiekenmerken op in de vergelijking.

De resultaten zijn opgenomen in tabel 4. Bij **wijkagenten** is de kans op onderbenutting van vaardigheden groter als men in het verleden te maken heeft gehad met gebeurtenissen die tot fysiek letsel hebben geleid. Een mogelijke verklaring is dat deze personen ontzien worden in het werk of door fysieke belemmeringen niet de werkkwaliteit kunnen bieden waartoe zij de capaciteiten hebben.

**Tabel 4** Ordinale regressies onderbenutting vaardigheden<sup>a)b)</sup>

|                                                              | Wijkagenten |               | Teamchefs   |               |
|--------------------------------------------------------------|-------------|---------------|-------------|---------------|
|                                                              | Coëfficiënt | Standaardfout | Coëfficiënt | Standaardfout |
| Emotioneel geraakt door vroegere gebeurtenissen in het werk  | -,019       | ,090          | -           | -             |
| Fysiek letsel bij vroegere gebeurtenissen in het werk        | ,437**      | ,120          | -           | -             |
| Tevredenheid over de inhoud van het werk                     | -,061       | ,131          | -,021       | ,227          |
| Tevredenheid over de zelfstandigheid in het werk             | ,348**      | ,140          | -,071       | ,192          |
| Tevredenheid over het salaris                                | -,037       | ,102          | ,199        | ,172          |
| Tevredenheid over de contacten met collega's                 | ,250        | ,144          | ,259        | ,271          |
| Tevredenheid over de waardering die men krijgt               | -,346**     | ,118          | -,255       | ,229          |
| Tevredenheid over de direct leidinggevende                   | -,087       | ,134          | -,527**     | ,244          |
| Tevredenheid over de ondersteuning vanuit de bedrijfsvoering | -,061       | ,131          | -,492**     | ,204          |
| Tevredenheid over de roostering                              | ,034        | ,082          |             |               |
| Contractuele uren                                            | ,035        | ,029          | ,010        | ,047          |
| Leeftijd                                                     | -,046**     | ,010          | -,046**     | ,019          |
| Dagdienst                                                    | ,280        | ,422          | -,374       | ,355          |
| Overuren                                                     | -,005       | ,198          | ,241        | ,337          |
| Geslacht                                                     | ,450*       | ,268          | ,422        | ,409          |
| Hoger opgeleid                                               | ,659**      | ,224          | 1,708**     | ,715          |
| Constante term                                               | -           | -             | -           | -             |
| -2 Log Likelihood                                            | 1020,287    |               | 299,702     |               |
| Pseudo-R <sup>2</sup> (Nagelkerke)                           | ,155        |               | ,200        |               |
| N                                                            | 552         |               | 179         |               |

a) Link function: Logit; constante term verdisconteerd in drempelwaarden (niet weergegeven in tabel).

b) \*\*=5 procent significantie; \*=10 procent significantie.\*\*

Bij wijkagenten is de onderbenutting van vaardigheden lager naarmate zij tevredener zijn over de waardering die zij krijgen. Ook hier kan de causaliteit omgekeerd liggen. Wijkagenten die goed presteren zullen waarschijnlijk hun vaardigheden beter benutten en meer waardering krijgen.

De onderbenutting van vaardigheden neemt af met de leeftijd. Mogelijk krijgt men met het ouder worden meer verantwoordelijkheid. Hoger opgeleide wijkagenten hebben een grotere kans op onderbenutting van vaardigheden dan wijkagenten met een lagere of middelbare opleiding. Verder hebben mannelijke wijkagenten een grotere kans op onderbenutting dan vrouwelijke. Een lastig te interpreteren uitkomst is dat tevredenheid over de zelfstandigheid in het werk samengaat met een hogere onderbenutting van vaardigheden. Misschien is het zo dat wijkagenten die veel zelfstandigheid krijgen of nemen juist degenen zijn die de meeste capaciteiten hebben.

Uit de interviews en groepsgesprekken komt naar voren dat wijkagenten veel tijd moeten besteden aan politietaken (zoals inzet in de noodhulp) waarvan ze vinden dat deze niet tot de kern van hun functie behoren en die, zeker door hoger opgeleide wijkagenten, beneden hun functieniveau worden geacht.

Ook bij **teamchefs** hebben leeftijd en opleiding een significante invloed op onderbelasting van vaardigheden. De richting van hun invloed is hetzelfde als bij wijkagenten. Dit geldt ook voor teken en omvang van de invloed van het kenmerk 'geslacht', maar deze factor is bij teamchefs niet significant. Maar hadden we bij deze functiegroep evenveel waarnemingen gehad als bij wijkagenten, dan was deze factor mogelijk wel significant geweest.

De tevredenheid over de ondersteuning heeft zoals verwacht bij teamchefs een negatief effect op de onderbelasting qua benutting van vaardigheden. Is er sprake van slechte ondersteuning dan is de onderbelasting groter. Men moet dan meer taken verrichten die niet tot de functie behoren en door lager gekwalificeerde medewerkers kunnen worden uitgevoerd. Dit spoort met bevindingen uit interviews en groepsgesprekken. Veel teamchefs moeten grote groepen aansturen en hebben daarbij weinig ondersteuning vanuit de organisatie.

De onderbelasting is kleiner naarmate teamchefs meer tevreden zijn over de rol van hun direct leidinggevende. Evenals bij wijkagenten is de onderbelasting bij teamchefs kleiner als zij meer waardering krijgen voor hun werk. Maar deze factor is alleen (zwak) significant in het logit-model. Maar ook hier geldt dat de significantie mogelijk vergelijkbaar zou zijn geweest als die bij wijkagenten als we bij teamchefs over eenzelfde aantal waarnemingen hadden kunnen beschikken.

Zij-instroom, regionale mobiliteit en functiemobiliteit hebben bij geen van beide functiegroepen een significante invloed op onderbenutting van vaardigheden

## HOE ZWAAR WEGEN ONDER- EN OVERBELASTING DOOR IN DE ALGEMENE WERKTEVREDENHEID?

We hebben hiervoor gezien dat een groot deel van de wijkagenten en teamchefs vindt dat ze teveel werk op hun bordje hebben en tevens dat hun vaardigheden onvoldoende worden benut. Hoe groot dit probleem is, is mede afhankelijk van het gewicht van werkbelasting in hun algemene tevredenheid met hun werk en werkomgeving. In de enquête is zowel gevraagd naar deze algemene tevredenheid als naar de tevredenheid over bepaalde aspecten van het werk, namelijk: de inhoud van het werk, de omgang met de collega's, het salaris, de waardering, de rol van de leidinggevende, de ondersteuning vanuit de organisatie en (alleen voor wijkagenten) de roostering. Door de algemene tevredenheid in verband te brengen met de tevredenheid op de verschillende aspecten, waaronder de werkbelasting, kunnen we nagaan wat het gewicht van elk van deze aspecten, en dus ook die van de werkbelasting, is. In deze analyse nemen we ook persoons- en baankenmerken mee. De uitkomsten van deze regressies zijn opgenomen in tabel 5.

Zoals we eerder hebben gezien zijn wijkagenten en teamchefs alles bij elkaar genomen gemiddeld tamelijk tevreden over hun werk, terwijl zij juist ontevreden zijn over hun werkbelasting. Dit wijst erop dat het werk ook positief gewaardeerde aspecten bevat en dat deze bij elkaar de ontevredenheid over de werkbelasting meer dan compenseren.

In overeenstemming met het voorgaande vinden we bij **wijkagenten** dat de inhoud van het werk een duidelijk groter gewicht in de algemene baantevredenheid heeft dan de werkbelasting. Ook andere aspecten van het werk en de organisatie hebben een significant effect op de algemene tevredenheid. Hetzelfde geldt voor de tevredenheid over de rol van de leidinggevende. Ook tevredenheid over de zelfstandigheid in het werk, het salaris, de waardering die men krijgt voor het werk en de roostering hebben een significant effect op de algemene tevredenheid. Over sommige van deze aspecten zijn wijkagenten gemiddeld meer tevreden dan ontevreden, over andere juist meer ontevreden dan tevreden. Opvallend is dat het effect van tevredenheid over de contacten met collega's op de algemene tevredenheid klein en niet significant is.

De tevredenheid over de waardering die men krijgt voor het werk is gemiddeld 'niet tevreden, niet ontevreden'. Er is dus nog wel wat ruimte voor de politieorganisatie om wat meer waardering uit te spreken over politiemedewerkers. Volgens de schattingsresultaten zou meer waardering leiden tot meer baantevredenheid. Ook uit gesprekken en interviews komt naar voren dat de politieorganisatie wel wat scheutiger zou kunnen zijn met het uitdelen van complimenten bij goede prestaties (De Koning e.a., 2018). Dit zou bijvoorbeeld tijdens kunnen functioneringsgesprekken, maar veel medewerkers hebben al geruime tijd niet zo'n gesprek gehad.

Tabel 5 Ordinale regressies werktevredenheid<sup>a)b)</sup>

|                                                              | Wijkagenten |               | Teamchefs   |               |
|--------------------------------------------------------------|-------------|---------------|-------------|---------------|
|                                                              | Coëfficiënt | Standaardfout | Coëfficiënt | Standaardfout |
| Emotioneel geraakt door vroegere gebeurtenissen in het werk  | -,062       | ,094          | -           | -             |
| Fysiek letsel bij vroegere gebeurtenissen in het werk        | -,193       | ,122          | -           | -             |
| Tevredenheid over de inhoud van het werk                     | ,967**      | ,139          | 1,743**     | ,286          |
| Tevredenheid over de zelfstandigheid in het werk             | ,310**      | ,141          | ,466**      | ,218          |
| Tevredenheid over de werkbelasting                           | ,571**      | ,126          | ,877**      | ,232          |
| Tevredenheid over het salaris                                | ,243**      | ,106          | ,238        | ,191          |
| Tevredenheid over de contacten met collega's                 | ,142        | ,144          | ,292        | ,317          |
| Tevredenheid over de waardering die men krijgt               | ,321**      | ,123          | ,274        | ,255          |
| Tevredenheid over de direct leidinggevende                   | ,831**      | ,146          | ,207        | ,275          |
| Tevredenheid over de ondersteuning vanuit de bedrijfsvoering | ,044        | ,124          | ,556**      | ,231          |
| Tevredenheid over de roostering                              | ,317**      | ,089          | -           | -             |
| Contractuele uren                                            | ,047        | ,029          | -,081       | ,055          |
| Leeftijd                                                     | -,199*      | ,105          | -,403       | ,256          |
| Leeftijd kwadraat                                            | ,002**      | ,001          | ,004        | ,003          |
| Dagdienst                                                    | -,730       | ,440          | ,345        | ,407          |
| Overuren                                                     | ,351*       | ,207          | ,230        | ,382          |
| Geslacht                                                     | -,318       | ,278          | -,368       | ,452          |
| Hoger opgeleid                                               | ,069        | ,236          | -,514       | ,623          |
| Zij-instromer                                                | -,844**     | ,393          | ,069        | ,590          |
| Constante term                                               | -           | -             | -           | -             |
| -2 Log Likelihood                                            | 999,109     |               | 245,999     |               |
| Pseudo-R <sup>2</sup> (Nagelkerke)                           | ,519        |               | ,624        |               |
| N                                                            | 552         |               | 181         |               |

a) Link function: Logit; constante term verdisconteerd in drempelwaarden (niet weergegeven in tabel).

b) \*\*=5 procent significantie; \*=10 procent significantie. \*\*

De invloed van de werkbelasting op de algemene baantevredenheid in vergelijking met die van andere baanaspecten is wel wat groter dan men in de algemene literatuur over baantevredenheid vindt (Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000)).

Fysieke gevolgen van gebeurtenissen in het werk die nog doorwerken beïnvloeden de algemene baantevredenheid negatief, maar deze variabele is net niet significant.

Van de persoonskenmerken is alleen leeftijd significant. Zowel bij wijkagenten als bij teamchefs is er bij deze factor sprake van een u-vormig verband: de tevredenheid is het hoogst bij de jongere en de oudere medewerkers en het minst bij de medewerkers van middelbare leeftijd. Het omslagpunt ligt bij wijkagenten op ongeveer 46 jaar. Ook uit de interviews en groepsgesprekken komt naar voren dat de grootste druk ligt bij medewerkers van middelbare leeftijd.

Zij-instromers onder de wijkagenten zijn minder tevreden dan medewerkers die van jongs af aan bij de politie hebben gewerkt. Ten slotte is een minder goed te interpreteren resultaat dat overwerk een zwak significant positief effect heeft op de tevredenheid. Mogelijk zijn degenen die overwerken meer gemotiveerd voor hun werk en zijn zij er daarom meer tevreden over.

Bij **teamchefs** is evenals bij wijkagenten de inhoud van het werk het belangrijkste werkaspect. Ook de tevredenheid over de zelfstandigheid en de werkbelasting zijn significant. De tevredenheid over het salaris en de waardering zijn niet significant maar de bij de variabelen behorende coëfficiënten zijn wel van vergelijkbare omvang als bij wijkagenten. Als het aantal waarnemingen bij teamchefs vergelijkbaar zou zijn geweest met dat bij wijkagenten, zou mogelijk ook bij teamchefs sprake van significantie zijn geweest.

Een belangrijk verschil met wijkagenten is dat bij teamchefs, in tegenstelling tot bij wijkagenten, de invloed van de rol van de leidinggevende gering is en niet significant. Wat betreft de tevredenheid over de ondersteuning is het juist andersom: de invloed hiervan is bij teamchefs aanzienlijk significant en bij wijkagenten gering en niet significant. Omdat de gemiddelde score op tevredenheid over de ondersteuning bij teamchefs 'negatief', werkt deze variabele negatief door op de algemene tevredenheid. De onvrede over de ondersteuning kwam in De Koning e.a. (2018) ook duidelijk naar voren uit de interviews en de groepsgesprekken.

Ook bij teamchefs zien we een u-vormig verband tussen leeftijd en baantevredenheid, al zijn de betrokken coëfficiënten net niet significant. Het omslagpunt ligt bij ongeveer 50 jaar. De overige factoren zijn evenmin significant.

Voegen we de overbelasting qua hoeveel werk en de onderbelasting qua vaardigheden toe aan de regressie dan zijn deze bij beide functiegroepen niet significant. Dit geeft aan dat de tevredenheid over de werkbelasting de tevredenheid over zowel het hoeveelheidsaspect van werkbelasting als over het vaardigheidsaspect hiervan voldoende weergeeft.

Hoewel teamchefs over het algemeen tevreden zijn over hun zelfstandigheid geven De Koning e.a. (2018) aan dat in groepsgesprekken en interviews hier toch wel kanttekeningen bij zijn geplaatst door teamchefs. Zij vinden dat de regionale leiding in hun eenheid nog te sturend optreedt. Naar de mening van de betrokken teamchefs zouden zij meer beslissingsruimte moeten hebben en zou de regionale leiding meer ondersteunend dan sturend moeten optreden.

## VERMINDERT PERSONEELSBELEID DE DISBALANS?

Bij medewerkers die drie jaar geleden naar hun mening teveel werk hadden is gevraagd of zij een of meer gesprekken hebben gehad met hun direct leidinggevende, collega's of een bedrijfsarts en zo ja of deze gesprekken hebben geleid tot maatregelen gericht op vermindering van de werkbelasting. Aan medewerkers die drie jaar geleden te maken hadden met onderbenutting van vaardigheden is gevraagd of zij hierover een gesprek of gesprekken hebben gehad met hun direct leidinggevende en of dit tot maatregelen heeft geleid om de onderbenutting te verminderen.

Zowel wijkagenten als teamchefs hebben hierover gesproken met hun collega's wijkagenten/teamchefs (dit geldt voor 80% van de wijkagenten en voor vrijwel alle teamchefs) en/of hun direct leidinggevende (69% van de wijkagenten en 80% van de teamchefs). In deze fase van de ervaren over- of onderbelasting speelt de bedrijfsarts slechts een marginale rol: in deze fase is de medewerker immers nog niet ziek, maar voelt wel dat de hoge werkdruk door de hoeveelheid werk zou kunnen leiden tot uitval door ziekte. Ten tijde van ons onderzoek speelt de bedrijfsarts bij de politie echter geen preventieve rol.

Vooraf bij wijkagenten hebben de gesprekken die zij hebben gevoerd met hun collega's en direct leidinggevend in positieve zin iets veranderd in hun werkbelasting: deze gesprekken blijken de kans op overbelasting significant te doen dalen.

Het grootste deel van zowel wijkagenten (meer dan 75%) als teamchefs (90%) zegt zelf actief te zijn om de eigen belastbaarheid te vergroten. Dit doen zijn vooral door aan sport te doen en door gezonde voeding.

In het voorgaande hebben we gezien dat er bij wijkagenten en teamchefs een forse disbalans is wat betreft de werkbelasting. Er is dus alle reden voor maatregelen om deze disbalans te verminderen. In de enquête hebben we vragen gesteld over verschillende maatregelen. Dit betreft allereerst de online instrumenten die de politie ter beschikking stelt aan medewerkers om hun fitheid te verbeteren en hun werkstress te verminderen. Ook hebben we medewerkers gevraagd wat zij zelf doen om hun belastbaarheid te vergroten.

De logische vraag is dan: hebben deze maatregelen effect? Die vraag is met de beschikbare gegevens lastig te beantwoorden. Men kan conclusies daarover niet baseren op een simpele regressie waarbij over- of onderbelasting in verband wordt gebracht met deelname aan maatregelen. Het is immers aannemelijk dat vooral medewerkers die een disbalans ervaren gebruikmaken van maatregelen. Dit betekent dat niet alleen de misbalans negatief afhangt van deelname aan maatregelen, maar dat omgekeerd deze deelname ook positief afhangt van de disbalans. Is dit laatste effect het sterkst, dan kan een simpele regressie zelfs een positieve samenhang tussen maatregel en disbalans laten zien, ondanks het feit dat de maatregel de disbalans (wat) vermindert.

De beste methode om het effect te meten zou een gerandomiseerd experiment zijn waarbij bijvoorbeeld een groep medewerkers met overbelasting willekeurig wordt verdeeld over twee subgroepen, waarbij de ene subgroep de maatregel wel en de andere subgroep de maatregel niet krijgt. Bij voldoende grote aantallen is dan met zekerheid te zeggen of er een effect is. Maar zo'n veldexperiment is niet uitgevoerd. Wel bevat de enquête ook een vraag waaruit is af te lezen of medewerkers drie jaar voor de enquête regelmatig of (vrijwel) altijd te maken hadden met onder- of overbelasting. Deze vraag is ook gesteld over onderbenutting van vaardigheden. We kunnen daaruit iets afleiden over de richting en omvang van de verandering. Als we de verandering van de overbelasting of van de onderbenutting in verband brengen met maatregelen die in de betrokken drie jaar zijn toegepast, dan kan dit in beginsel wel een valide effectmeting opleveren.<sup>1</sup>

Een beperking is echter dat er door ontwikkelingen binnen de politie in deze periode sowieso een sterke verschuiving is opgetreden van onder- naar overbelasting. Daardoor zal het lastig zijn om te bepalen of een verhoging van de belasting bij deze groep komt door toepassing van maatregelen of door algemene ontwikkelingen binnen de politie. Voor medewerkers die drie jaar geleden al overbelast waren ligt dit makkelijker, omdat bij hen een toename van belasting door factoren binnen de politieorganisatie per definitie kleiner is: zij waren immers al overbelast. Daarom voeren we alleen regressies uit voor de groep die drie jaar geleden overbelast was wat betreft de hoeveelheid werk en voor de groep die drie jaar geleden onderbelast was wat betreft vaardigheden. Alleen voor wijkagenten blijven dan voldoende waarnemingen over om regressies uit te voeren. De uitkomsten van de regressie zijn opgenomen in tabel 6.

Bij de verandering in de overbelasting vinden we een significant verband met gesprekken met collega's die tot aanpassingen in het werk hebben geleid, bijvoorbeeld het overnemen van een deel van het werk door collega's. Als een wijkagent zo'n gesprekken of zulke gesprekken heeft gehad, dan heeft dit een negatief effect op de verandering in de verhouding tussen belasting en belastbaarheid. Men kan zich afvragen of dit een echte beleidsvariabele is, maar de politieleiding kan een dergelijke afstemming tussen wijkagenten bevorderen door bijvoorbeeld zelfroosteren. De andere beleidsvariabelen zijn niet significant. Bijvoorbeeld gesprekken met de leidinggevende hebben geen effect. Bij de verandering in de onderbenutting vinden we relatief hoge coëfficiënten voor gesprekken met de leidinggevende en ook voor maatregelen op het gebied van bevordering van fitheid en vermindering van stress. Deze hebben een negatief teken, wat betekent dat zij tot vermindering van de onderbenutting leiden, maar zij zijn niet significant.

De regressies met betrekking tot de werkbelasting uit eerdere paragrafen geven indicaties dat de leidinggevende invloed heeft op de overbelasting qua hoeveelheid werk (bij wijkagenten) en de onderbenutting qua vaardigheden (bij teamchefs). Gemiddeld ligt bij wijkagenten de tevredenheid over de rol van de leidinggevende wat boven 'niet tevreden, niet ontevreden', maar bij 'aansturing' en 'ondersteuning en coaching' ligt de tevredenheid vrijwel op 'niet tevreden, niet ontevreden'. Hier lijkt dus zeker ruimte te zijn voor verbetering. Op grond van de regressieresultaten uit eerdere paragrafen is te verwachten dat vergroting van die tevredenheid de overbelasting kan verminderen en de baantevredenheid zou vergroten. De Koning e.a. (2018) concluderen op basis van interviews en gesprekken dat leidinggevendens te weinig tijd hebben voor personeelsbeleid en personeelszorg. Voor het tijdig signaleren van over- of onderbelasting is regelmatig individueel contact met de direct leidinggevende wenselijk. Doordat dit contact te weinig is (sommigen hebben bijvoorbeeld al jaren geen functioneringsgesprek gehad), leidt dit er ook toe dat medewerkers te weinig

---

<sup>1</sup> Stel dat de disbalans van de werkbelasting op tijdstip  $t$  lineair afhangt van een factor  $x$  die niet tijdsafhankelijk is. Dan hangt de verandering in de disbalans van de werkbelasting niet af van deze factor.



**Tabel 6** Ordinale regressies ter verklaring van de verandering in de werkbelasting over de drie jaar voorafgaande aan de enquête: wijkagenten<sup>a)b)</sup>

|                                                                   | Uitgangssituatie 3 jr geleden: |               | Uitgangssituatie 3 jaar geleden: |               |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------|----------------------------------|---------------|
|                                                                   | overbelast                     |               | onderbelast                      |               |
|                                                                   | Coëfficiënt                    | Standaardfout | Coëfficiënt                      | Standaardfout |
| Maatregelen door gesprek(ken) met leidinggevende                  | -,120                          | ,431          | -,366                            | ,317          |
| Maatregelen door gesprek(ken) met collega's                       | -,936**                        | ,437          |                                  |               |
| Maatregelen door gesprek(ken) met bedrijfsarts                    | -,250                          | ,582          |                                  |               |
| Gebruik instrumenten NP voor fitness en tegen stress              | -,201                          | ,583          | -,624                            | ,460          |
| Zelf actief om de belastbaarheid resp. vaardigheden te vergroten. | ,014                           | ,464          | ,173                             | ,271          |
| Leeftijd                                                          | -,004                          | ,019          | ,017                             | ,014          |
| -2 loglikelihood                                                  | 175,817                        |               |                                  |               |
| R <sup>2</sup> -adj                                               | ,070                           |               |                                  |               |
| N                                                                 | 119                            |               |                                  |               |

a) Link function: Logit; constante term verdisconteerd in drempelwaarden (niet weergegeven in tabel).

b) \*\*=5 procent significantie; \*=10 procent significantie.\*\*.

feedback krijgen over hun functioneren. Medewerkers willen weten of ze naar behoren presteren en als dit zo is willen ze daar zoals eerder aangegeven waardering voor krijgen. Het feit dat de rol van de leidinggevende in het personeelsbeleid en de personeelszorg onvoldoende uit de verf komt verklaart misschien waarom in tabel 6 de variabele 'maatregelen door gesprekken met de leidinggevende' niet significant is.

De contacten van medewerkers met bedrijfsartsen zijn schaars, omdat de laatsten in de huidige opzet van het arbobeleid nauwelijks een preventieve rol vervullen en pas in beeld komen.

## CONCLUSIES EN SLOTOPMERKINGEN

Ongeveer 40 procent van de wijkagenten voelt zich regelmatig of (vrijwel) altijd overbelast qua hoeveelheid werk. Verder heeft 37 procent regelmatig of vaak gebeurtenissen meegemaakt die hen emotioneel sterk hebben geraakt. Bijna 20 procent heeft soms, regelmatig of vaak gebeurtenissen meegemaakt die tot lichamelijk letsel hebben geleid. Bij wijkagenten die dergelijke gebeurtenissen hebben meegemaakt is de kans significant groter dat zij aangeven overbelast te zijn. En als zij overbelast zijn, is hun algemene baantevredenheid duidelijk lager. Onder teamchefs C is het percentage dat zich overbelast voelt nog iets hoger dan bij wijkagenten en is ook de negatieve doorwerking op de baantevredenheid groter.

De werkbelasting is niet het enige werkaspect dat negatief wordt beoordeeld; ook de ondersteuning vanuit de politieorganisatie en (bij wijkagenten) de roostering worden negatief beoordeeld. Uit de analyses blijkt dat bij wijkagenten een negatieve waardering van de roostering de kans op overbelasting groter maakt. Dit wijst erop dat een niet-adequate roostering bij veel wijkagenten mede overbelasting veroorzaakt. Bij teamchefs heeft juist het gebrek aan ondersteuning door de organisatie effect op overbelasting,

Tegenover de negatief gewaardeerde aspecten van het werk staan zowel bij wijkagenten en teamchefs verschillende werkaspecten die zij positief waarderen: de inhoud van hun werk, de zelfstandigheid in hun werk en de contacten met hun collega's. Per saldo wegen deze positieve aspecten zwaarder dan de negatieve, want het algemene oordeel over de baan neigt naar 'tevreden'. Het is echter opvallend dat de positief gewaardeerde werkaspecten nauwelijks effect hebben op de ervaren overbelasting. Onze bevindingen zijn dus in strijd met de Job Demand-Requirements theorie die stelt dat medewerkers 'meer energie' krijgen naarmate zij het werk leuker of interessanter vinden en dat dit dan opweegt tegen de 'energie' die verbruikt wordt bij een hogere werkbelasting. Dit betekent dus dat bestrijding van overbelasting primair moet gebeuren door



maatregelen die de werkbelasting verminderen en niet door maatregelen die het werk leuker of interessanter maken.

Onze data zijn niet geschikt om te onderzoeken in welke mate gebeurtenissen met emotionele of fysieke gevolgen en het langdurig blootstaan aan een te hoge werkdruk de gezondheid van politiemensen schaadt. Maar er zijn wel signalen uit andere bronnen die hierop wijzen. Verder is aannemelijk dat een structureel te hoge werkdruk betekent dat er werk blijft liggen, wat bij politiewerk kan betekenen dat de misdaad onvoldoende aangepakt kan worden. Ook dit hebben we niet kunnen onderzoeken.

Moeten wijkagenten en teamchefs naar hun gevoel te veel werk leveren, wat hun vaardigheden betreft ervaren zij juist onderbenutting. Deze onderbenutting is bij hoger opgeleiden hoger dan bij lager en middelbaar opgeleiden en neemt af met de leeftijd. Bij wijkagenten is er een verhoogde kans op onderbenutting van vaardigheden als zij in het verleden te maken hebben gehad met gebeurtenissen die bij hen tot fysiek letsel hebben geleid. Bij teamchefs is er een verband met de tevredenheid over de ondersteuning vanuit de organisatie. Ontevredenheid hierover wijst op onvoldoende ondersteuning, waardoor teamchefs taken moet uitvoeren die onder hun niveau liggen.

Er is geen verband gevonden tussen onderbenutting van vaardigheden en overbelasting qua hoeveelheid werk en evenmin met de algemene baantevredenheid van wijkagenten en teamchefs. Onderbenutting van vaardigheden en heeft dus weinig gevolgen voor hen. Voor de politieorganisatie als geheel is het echter inefficiënt dat bij zoveel medewerkers de vaardigheden maar ten dele worden gebruikt.

Het feit dat teamchefs veel tijd kwijt zijn aan werkzaamheden die niet tot hun kerntaken behoren is waarschijnlijk een van de oorzaken van de overbelasting bij wijkagenten. Dit leidt er namelijk toe dat teamchefs onvoldoende tijd hebben voor zaken als roostering, personeelsbeleid en personeelszorg. Dit komt tot uiting in een gemiddeld matige tevredenheid over de aansturing en de begeleiding/coaching door de direct leidinggevende en wordt bevestigd in gesprekken en interviews met wijkagenten en teamchefs. In de analyses vinden we dat de matige tevredenheid over de rol van de direct leidinggevende bij wijkagenten invloed heeft op de overbelasting qua hoeveelheid werk en bij teamchefs op de onderbenutting qua vaardigheden. Een punt dat niet uit de enquêtegegevens naar voren komt, maar wel relevant zou kunnen zijn is dat wijkagenten nog moeten wennen aan hun nieuwe functie-inhoud die hen vooral ook een coördinerende rol toedicht, waarbij de uitvoering van taken voor een belangrijk deel bij andere medewerkers zou moeten liggen.

De politie beschikt over online-instrumenten om fitness te bevorderen en werkdruk tegen te gaan. Een groot deel van de respondenten kent deze maatregelen echter niet. Analyses voor de groep die hiervan wel op de hoogte is en waarvan een deel wel en een ander deel geen gebruik van maakt, geven geen significant effect van deze maatregelen op de ontwikkeling van de overbelasting qua hoeveelheid werk en de onderbelasting. Uit deze analyses blijkt dat er bij overbelasting wel afstemming tussen collega's is waardoor de overbelasting vermindert. Maar maatregelen die na overleg met de leidinggevende of met een bedrijfsarts zijn genomen hebben geen significant effect, al hebben ze wel het verwachte teken. Mogelijk heeft dit te maken met het feit dat het slechts weinig voorkomt dat overbelasting met de leidinggevende is besproken en dat in die gevallen lang niet altijd maatregelen zijn genomen. Leidinggevendenden hebben hiervoor zoals eerder aangegeven geen tijd en bedrijfsartsen komen pas in beeld als overbelasting heeft geleid tot ziekteverschijnselen. Het geringe aantal waarnemingen bij deze analyses, die alleen voor wijkagenten konden worden uitgevoerd, bemoeilijkt precieze schattingen.

Onze analyses zijn volledig gebaseerd op een enquête. Het verdient echter aanbeveling om zoveel mogelijk gebruik te maken van administratieve gegevens. Uit gesprekken is naar voren gekomen dat per teamchef het aantal medewerkers dat hij of zij moet aansturen sterk verschilt. Hetzelfde geldt voor het aantal medewerkers dat hem of haar ondersteunt bij managementtaken. Het ligt voor de hand dat deze factoren van invloed zijn op de belasting van teamchefs en men zou deze factoren dan ook mee willen nemen in een verklarende analyse van overbelasting qua hoeveelheid werk. Ook bij wijkagenten zijn er objectieve maatstaven die relevant zijn voor hun werkbelasting zoals het aantal uren dat zij feitelijk betrokken zijn bij de noodhulp. In beginsel zijn dergelijke gegevens aanwezig bij de politie. Dit geldt ook voor factoren als ziekteverzuim, mobiliteit, deelname aan HRM-maatregelen, e.d. Door enquêtegegevens te combineren met administratieve gegevens kan de betrouwbaarheid en de relevantie van de analyses worden vergroot. Behalve het zoveel

mogelijk gebruik maken van administratieve gegevens in aanvulling op enquêtegegevens bevelen we aan om longitudinale gegevens beschikbaar te maken voor onderzoek. Dit vergroot de mogelijkheden om causale verbanden betrouwbaar vast te stellen, wat bijvoorbeeld essentieel is bij het bepalen van de effectiviteit van HRM-maatregelen. Verder is het van belang dat gegevens over zoveel mogelijk medewerkers worden verzameld. Voor dit paper beschikten we eigenlijk over te weinig gegevens. Hoe meer waarnemingen, des te preciezer de schattingen. Ten slotte is het gezien het relatieve kleine aantal teamchefs aan te bevelen om de data over teamchefs C samen te voegen met gegevens over andere teamchefs en te kijken of er in de data patronen te vinden zijn die gelden voor alle teamchefs.

Een vereiste voor koppeling van data is dat gegarandeerd kan worden dat de gegevens niet voor oneigenlijke doeleinden worden gebruikt. Dit zou bijvoorbeeld opgelost kunnen worden door de gegevens in beheer te geven van het CBS en strenge eisen te stellen aan gebruikers van de data. Het CBS heeft veel ervaring met het beheer van microdata op allerlei terreinen en kan volgens ons de benodigde garanties bieden.

De problemen bij de politie worden inmiddels breed erkend en er is ruimte gekomen om inhoud te gaan geven aan een agenda voor personeels-, organisatie- en arbeidsvoorwaardenbeleid. Er is geld gereserveerd om beleid te ontwikkelen op HRM-gebied<sup>vii</sup> en in juni 2018<sup>viii</sup> is bekend gemaakt dat er geld beschikbaar is om de formatie structureel uit te breiden met 1.111 fte volledig opgeleide operationele medewerkers ('agenten'), waaronder 769 fte extra agenten voor de wijk. De verdeling van dit aantal is zodanig dat iedere eenheid er in volledig opgeleide agenten op vooruit gaat in de omvang van hun formatie. Daarnaast is geld vrijgemaakt om extra aspiranten op te leiden om de politieorganisatie beter te kunnen laten inspelen op de (reguliere) vervangingsvraag (in de meeste eenheden is de komende jaren sprake van een hoge uitstroom ten gevolge van pensionering). In zijn tweede halfjaarbericht politie van 2018 (16 november 2018) stelt de minister dat vanwege het grote verloop van vooral pensioengerechtigde medewerkers de komende jaren in vervanging en uitbreiding geïnvesteerd zal worden door de komende jaren ruim 17.000 nieuwe mensen te werven, selecteren en op te leiden. Ook komt er geld voor maatregelen om de tijdelijke effecten op de inzetbaarheid, die ontstaan doordat de verwachte uitstroom van ervaren medewerkers nog niet direct opgevangen kunnen worden door de instroom van nieuwe collega's, te verminderen en wordt de toebedeling van de aspiranten aan de eenheden flexibeler gemaakt door de vorming van een centrale pool binnen het PDC. Het idee is dat hierdoor de natuurlijke schommelingen in de bezetting van de eenheden beter op te vangen zijn.

Naast deze maatregelen en investeringen op het terrein van de formatie, zijn er maatregelen genomen om de organisatie als zodanig (verder) te flexibiliseren (de 'flexibiliseringsagenda'), onder meer:

- Om in de bedrijfsvoering van eenheden meer ruimte te creëren voor lokaal maatwerk wordt een bandbreedte op de operationele sterkte geïntroduceerd;
- Het mandaat op beheergebied (personeel en financieel) van de chefs op lokaal niveau zal worden uitgebreid;
- Binnen het personele budget van de eenheid komt meer ruimte om meer structurele aanpassingen door te voeren in de verdeling van de sterkte binnen de eenheid;
- De verbinding tussen de eenheden en het PDC zullen worden verstevigd en er wordt meer ruimte gegeven aan de leiding van de eenheden om beslissingen te nemen.

Wat hierin niet expliciet is genoemd is ontlasting van de teamchefs door uitbreiding van het aantal leidinggevenden die ook managementtaken uitvoeren.

Met al deze veranderingen en beleidsvoornemens zou men de vraag kunnen stellen of de bevindingen uit dit artikel, dat gebaseerd is op data uit 2018, nog wel actueel zijn. Wij constateren echter dat de politie moeite heeft om beleidsvoornemens door te voeren. In 2012 werd bijvoorbeeld al geconstateerd dat het personeelsbeleid veel te wensen overliet en dat leidinggevende onvoldoende besteedden of konden besteden aan het begeleiden van medewerkers (De Koning e.a. 2012). Ondanks allerlei goede voornemens die er toen al waren is daar tot op heden nog weinig van terechtgekomen. Ook bij een aantal van de hierboven genoemde maatregelen kan men zich afvragen of deze binnen de gestelde termijn haalbaar zijn. Is er bijvoorbeeld voldoende opleidingscapaciteit om snel zoveel extra agenten op te leiden?<sup>ix</sup> Verbetering van de situatie bij de politie is iets van lange adem. Een nauwgezette monitoring en evaluatie van de voortgang van de maatregelen om deze zonodig aan te passen is daarom gewenst.

## LITERATUURVERWIJZINGEN

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.

Börsch-Supan, A. and M. Weiss (2016), Productivity and age: Evidence of teams at the assembly line, *Journal of the economics of ageing*, Vol. 7, pp.

DG Politie (2016), *Digitale Eindrapportage Administratieve lastenvermindering Politie*.

Göbel, C. and T. Zwick (2012), Age and Productivity: Sector Differences, *De Economist*, Vol. 160, pp. 35–57.

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.

Jong, T. de, Geuskens, G., Jansen, Y. & Douwes, M. (2013). *Gecombineerde fysieke en psychosociale belasting*. Hoofddorp: TNO.

Koning, J. de, Gravesteyn, 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.

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

Nationale Politie (2018), *Plan van aanpak verzuim politie (versie 1.0)*.

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.

Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction, in: *The Journal of Socio-Economics*, 29(6), 517-538.

Taris, T.W. & Schreurs, P.J.G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happyproductive worker hypothesis, in: *Work & Stress*, 23(2), 120-136.

Terpstra, J., van Duijneveldt, I., Eikenaar, T., Havinga, T., van Stokkom, B. (2016). *Basisteam in de Nationale Politie. Organisatie, taakuitvoering en gebiedsgebonden werk*. In opdracht van Programma Politie & Wetenschap. Radboud Universiteit Nijmegen.

Veldhuisen, A. van, Niessen, I., van Genderen, R., Hommema, I. (2017). *Rapportage evaluatie Politiewet 2012. Deelonderzoek Bedrijfsvoering*. Utrecht: Andersson Elffers Felix.

NOTEN

<sup>i</sup> 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.

<sup>ii</sup> 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.

<sup>iii</sup> LFNP = Landelijk Functiegebouw nationale Politie.

<sup>iv</sup> Bij 'teamchef C' wordt bijvoorbeeld gesproken over activiteiten als leiding en sturing, organiseren, structureren, realiseren en samenwerken en wordt hbo werk- en denkniveau vereist.

<sup>v</sup> Men moet hierbij onderscheid maken tussen de productiviteit per medewerker en de productiviteit per uur. Uit de recente literatuur over de invloed van leeftijd op de individuele productiviteit van werknemers komt naar voren dat er zeker tot het 60<sup>ste</sup> levensjaar, maar zelfs ook wel daarboven weinig aanwijzingen zijn voor een daling van de productie per uur (zie bijvoorbeeld Göbel en Zwick (2012) en Bösch-Supan en Weiss (2016)). Dan kan het nog steeds zo zijn dat oudere werknemers minder uren werken, in welk geval de productie per oudere werknemer toch lager ligt dan bij jongere collega's.

<sup>vi</sup> In de basisteams met overbezetting (boventalligheid) zijn meer medewerkers beschikbaar dan volgens de formatie aanwezig zouden moeten zijn. Dit lijkt 'positief', maar dat is slechts schijn en is vooral een 'papieren werkelijkheid', om twee redenen. 1. In de 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. In de ogen van de medewerkers leidt terugdringen van deze 'overbezetting' ertoe dat dan minimaal dezelfde hoeveelheid werk met minder mensen moet worden gedaan dan voor de reorganisatie. 2. Een deel van het boventallige personeel is ingezet op landelijke projecten en doet geen werk voor een eenheid.

<sup>vii</sup> Belangrijke thema's die in dit verband zijn genoemd, zijn: duurzame inzetbaarheid, terugdringen van ziekteverzuim, politieonderwijs, cultuur en de rol van de leidinggevende hierin door onder meer de Resultaat- en Ontwikkel (R&O) cyclus. 'Ouderenbeleid' of 'generatiemanagement' ontbreken in dit lijstje.

<sup>viii</sup> <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-29628-784.html>

<sup>ix</sup> Wij verwijzen naar een artikel in het Algemeen Dagblad van 5 april 2019: 'Politieacademie barst uit zijn voegen, onrust bereikt hoogtepunt', waarin wordt gesteld de PA uit zijn voegen barst door de hogere instroom van studenten. Politiedocenten zouden met dezelfde middelen meer studenten moeten opleiden en zij vrezen verlies van onderwijskwaliteit.