

New Public Management bij de Politie

De invloed van prestatieafspraken op de werkbeleving van
uitvoerende politie agenten

18-10-2011

Michaela di Majo

Erasmus Universiteit te Rotterdam
Sociologie
Begeleider: Drs. Bert Jetten

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	4
Samenvatting	5
1 INLEIDEND HOOFDSTUK	6
1.1 Inleiding	6
1.2 Aanleiding thema	7
1.3 Probleemstelling	9
1.4 Relevantie	10
1.4.1 Maatschappelijke relevantie	11
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie	11
1.5 Opbouw van de scriptie	12
2 THEORETISCH KADER	14
2.1 Het New Public Management	14
2.2 Street-level bureaucraten en discretionaire bevoegdheid	15
2.3 Spanning op de werktevredenheid	17
2.4 Spanning tussen het NPM en discretionaire bevoegdheid	18
2.5 Politie als street-level bureaucraat	20
2.7 De identiteit van de politie en de opkomst van het NPM binnen de politie	21
2.7.1.1 Prestatiemanagement	24
2.7.1.2 Positieve effecten prestatie management	25
2.7.1.3 Perverse effecten prestatie management	25
2.7.2 Prestatieafspraken als het NPM	28
2.7.3 Spanning tussen prestatieafspraken en discretionaire bevoegdheid	30
2.8.1 De kwaliteit van de arbeid en algemene werktevredenheid	33
2.8.2 Hackman en Oldham toegepast op de politie	36
2.9 Verwachtingen	38
3 METHODEN EN TECHNIEKEN	40
3.1 Organisatiebeschrijving: de Politieorganisatie	40
3.2 Onderzoeksstrategie	42
3.3 Definities van de onderzoeksvariabelen	43
3.4 Concept meting	44

3.5	Dataverzameling	46
3.6	Respondenten en vertrouwelijke gegevens	47
3.7	Wetenschappelijke criteria	48
3.7.1	Controleerbaarheid	48
3.7.2	Betrouwbaarheid	48
3.7.3	Validiteit	49
4	ANALYSE EN RESULTATEN	50
4.1.1	Skill variety	50
4.1.2	Task identity	52
4.1.3	Task significance	55
4.1.4	Autonomy	57
4.1.5	Feedback	61
4.1.6	Algemene werktevredenheid	62
4.2	Resultaten	64
4.3	De belangrijkste bevindingen	65
5	CONCLUSIE	67
5.1	Beantwoording van de hoofdvraag	67
5.2	Terugkoppeling naar de theorie	68
5.3	Reflectie	70
5.4	Aanbevelingen	70
	Bronvermelding	71
Bijlage 1	Semigestructureerd interview	75
Bijlage 2	Datamatrix gecodeerd	77
Bijlage 3	Algemene informatie respondenten	79

Voorwoord

U begint hier met lezen waar ik geëindigd ben tijdens het schrijven van mijn scriptie. Voor u ligt een scriptie- onderzoek naar de invloed van prestatieafspraken op de werktevredenheid van uitvoerende politie agenten. Deze scriptie betekent voor mij de afsluiting van een hoofdstuk, het afronden van de opleiding Sociologie.

Mijn opgedane sociologische kennis wilde ik graag testen op de politieorganisatie omdat ik op persoonlijk vlak altijd al geïnteresseerd ben geweest in de onderwerpen orde en veiligheid. Binnenkort hoop ik ook op professioneel gebied tijdens de opleiding tot politiekundige meer te weten te komen over de werking van de politieorganisatie.

Het schrijven van deze scriptie is een hele weg geweest, maar ik ben trots dat ik het einde bereikt heb. Op persoonlijk vlak is het afgelopen jaar mij niet meegevallen door het overlijden van mijn goede vriendin Maaïke. Zij heeft mij altijd met haar tomeloze energie kunnen opvrolijken tijdens het schrijven van deze scriptie en ik wil haar daarom toch bedanken.

Naast Maaïke zijn er meer mensen onmisbaar geweest met hun steun en begeleiding in dit proces. Mijn ouders, zusje en mijn vriend Wibren hebben mij door dik en dun gesteund. Lotgenoot Angela verdient hiervoor ook een pluim. Daarnaast wil ik Heidi Westerbrink bedanken voor het organiseren van een leuke meeloopdag bij politie Rotterdam-Rijnmond. Ook Wanda en de overige respondenten ben ik zeer dankbaar voor hun ‘rebelse’ medewerking aan dit onderzoek. Tot slot is mijn scriptiebegeleider Bert Jetten in het bijzonder zeer gewaardeerd voor al het geduld dat hij heeft gehad en de moeite en tijd die hij in mijn scriptie heeft gestoken. Bert Jetten heeft mij steeds in de juiste denkrichting kunnen sturen en ik ben hem daar erg dankbaar voor.

Samenvatting

Sinds de jaren tachtig heeft Het New Public Management heeft zich sterk geuit in de vorm van prestatieafspraken. In het bijzonder binnen de politieorganisatie is hier veel over gesproken. De prestatieafspraken, de verplichte aantallen bekeuringen, zouden negatieve onbedoelde en zelfs averechtse bijwerkingen hebben die niet tot een gewenst eindresultaat leiden.

In dit scriptie- onderzoek komt de vraag aan bod wat deze prestatieafspraken nu eigenlijk betekenen voor de werktevredenheid van de uitvoerende politieagenten en hoe dit begrepen kan worden. Aan de hand van de theorie over de invloed van de vijf werkkenmerken *skill variety, task identity, task significance, autonomy en feedback* op de werktevredenheid wordt er onderzocht of de prestatieafspraken leiden tot een afname van de werkkenmerken en via deze werkkenmerken ook tot een afname van de werktevredenheid Hackman en Oldham (1975). Dit is onderzocht aan de hand van een kwalitatieve onderzoeksopzet die zich baseert op de subjectieve ervaringen en belevingen van uitvoerende politie agenten.

1. INLEIDEND HOOFDSTUK

In dit hoofdstuk wordt eerst aandacht besteed aan de inleiding tot het scriptieonderzoek en vervolgens wordt de aanleiding van het thema besproken. Daarna komt de probleemstelling, de relevantie en de opbouw van het verdere scriptieonderzoek aan bod.

1.1 Inleiding

In de loop der tijd volgen verschillende (beleids)visies over de functionering van de overheid zich vaak op met ieder totaal eigen uitkomsten en gevolgen. Sinds eind jaren tachtig is het New Public Management (in het vervolg NPM) als visie zeer sterk van invloed geweest op de Nederlandse verzorgingsstaat. Via het NPM kan meer transparantie in de kosten en geleverde overheidsdiensten bereikt worden. De geleverde diensten kunnen hiermee aan de hand van gemeten prestaties vergelijkbaar, efficiënt en winstgevend gemaakt worden (Lorenz, 2008: 168). In hoofdstuk twee volgt een meer uitgebreide uitleg over deze beleidsstroming.

De stroming van het NPM geeft nadrukkelijk aandacht aan het nieuwe bedrijfsmatig denken. Methodes die in het NPM worden gebruikt zijn niet alleen zichtbaar binnen universiteiten en gemeentes, maar ook binnen grote publieke organisaties zoals de politie. Het bedrijfsmatig denken komt duidelijk tot uitdrukking in de vorm van prestatieafspraken om de geleverde diensten te kunnen beoordelen.

Vooraf de ambtenaren die in direct contact staan met de klanten of patiënten hebben veel te maken met de prestatieafspraken in de publieke sectoren. Deze ambtenaren worden door Lipsky (1980) street-level bureaucraten genoemd en de theorie van Lipsky over hen zal een belangrijke rol spelen in dit onderzoek. In dit onderzoek wordt bekeken hoe het NPM tot uitdrukking komt binnen de politieorganisatie en wat de invloed van het NPM is op de werkbeleving van de uitvoerende politie agenten, de street-level bureaucraten.

Doordat de street-level bureaucraten te maken hebben met moeilijke en onvoorspelbare situaties is het niet altijd mogelijk om terug te vallen op exacte taakomschrijvingen bij het nemen van beslissingen. Hierdoor ontstaat een discretionaire bevoegdheid waarbij politie agenten een keuze kunnen maken uit verschillende handelingsalternatieven. Op die manier hebben zij een vorm van vrijheid in het uitvoeren van het werk. Deze vrijheid wordt veelal gezien als onvermijdelijk, maar niet per definitie

negatief. De discretionaire bevoegdheid maakt het echter wel moeilijker om het werk van de uitvoerende politie agenten te kunnen controleren en evalueren.

Om de werkzaamheden toch te kunnen controleren wordt er ook binnen de politie steeds meer gebruik gemaakt van controlesystemen, mechanismen en termen die afkomstig zijn uit de commerciële markt. Zo kan men denken aan termen als evaluaties, klanttevredenheidsonderzoeken, doelstellingen en prestatieafspraken. Deze termen zijn via het NPM steeds meer thuis in publieke sectoren zoals de politieorganisatie.

1.2 Aanleiding thema

De intrede van het NPM in de publieke sector heeft tot een breed scala aan veranderingen binnen de publieke sector geleid, zo ook bij de politie. Meetbaarheid, vergelijkbaarheid, verantwoording en standaardisering zijn van groot belang geworden. Het basisidee hierachter is dat door deze punten een toename van de transparantie wordt bereikt. Men moet zich kunnen verantwoorden naar het publiek. De beslissingen en acties van de ambtenaren en (semi)professionals dienen open en zichtbaar te zijn. De organisatiepraktijk wordt zo georganiseerd dat de efficiëntie optimaal kan worden. Het NPM bij de politie uit zich voornamelijk in de vorm van de prestatiecontracten en prestatieafspraken.

Te verwachten valt dat dit wellicht positief is voor het meer efficiënt laten werken van de organisatie, maar dat de intrede van een dergelijke beleidsstroming binnen de politieorganisatie ook een grote invloed zal hebben op hoe de professionele street-level bureaucraten hun werk uitvoeren en beleven.

Men kan zich afvragen wat de invloed van prestatieafspraken is op de dagelijkse werkbeleving van de (semi)professionals. De grote nadruk op transparantie, die vooral via prestatieafspraken tot stand moet komen, zou kunnen zorgen voor beperkingen voor de uitvoerende agenten. De regels en prestatieafspraken waar aan de uitvoerende politie agenten dienen te voldoen zijn hen opgelegd en vaststaand. De mensen die deze regels en prestatieafspraken hebben ontwikkeld hebben echter niet alle overzicht en informatie over de praktijk op de werkvloer. Deze externe regelaar kent de werkvloer en wisselende lokale omstandigheden vaak onvoldoende waardoor de uitvoerende politie agent de

prestatieafspraken en opgelegde regels als problematisch kan ervaren tijdens het uitvoeren van het werk (De Sitter en Naber, 1998).

Uit de bovenstaande beschrijving kan verwacht worden dat deze centraal vastgestelde prestatieafspraken niet altijd veel draagvlak hebben onder de uitvoerende politie agenten omdat deze prestatieafspraken gezien kunnen worden als een storende factor in hoe uitvoerende politie agenten hun werk wensen uit te voeren (Vollaard, 2003: 58). Het komt regelmatig voor dat het bedachte beleid afwijkt van de uitvoering hiervan, vooral wanneer er sprake is van discretionaire bevoegdheid. In dit onderzoek ligt de nadruk vooral op de uitvoering en algemene werktevredenheid van uitvoerende politie agenten die dienen te werken onder de prestatieafspraken en de rol van discretionaire bevoegdheid hierbij.

Om hierover een beter inzicht te verkrijgen is het noodzakelijk dat dit onderzoek gestuurd wordt door een probleemstelling zodat het onderzoek een duidelijke richting zal krijgen. Om tot een duidelijke probleemstelling te kunnen komen wordt eerst Verschuren en Doorewaard (2007) aangehaald.

Verschuren en Doorewaard geven aan dat het woord probleem twee betekenissen kent. Een probleem kan worden vertaald als een knelpunt waarbij het gaat om een in de werkelijkheid gewenste toestand, en een probleem vertaald als een vraagstuk als leemte in de kennis van die werkelijkheid. Als er in de samenleving naar de mening van betrokkenen een misstand is, er iets moet worden goedgeemaakt of veranderd, spreekt men van een 'sociaal probleem'. Wanneer een probleem betrekking heeft op onopgeloste vraagstukken van wetenschappelijke aard wordt het een 'sociologisch probleem' genoemd (Ibid. 33).

Het sociale probleem in dit onderzoek behelst de werkbeleving van uitvoerende politie agenten. Het sociologische probleem hierbij is dat de sterke op NPM gerichte instelling met prestatieafspraken de discretionaire bevoegdheid van politie agenten beperkt waardoor zij hun werk wellicht niet meer zoals gewenst kunnen uitvoeren.

1.3 Probleemstelling

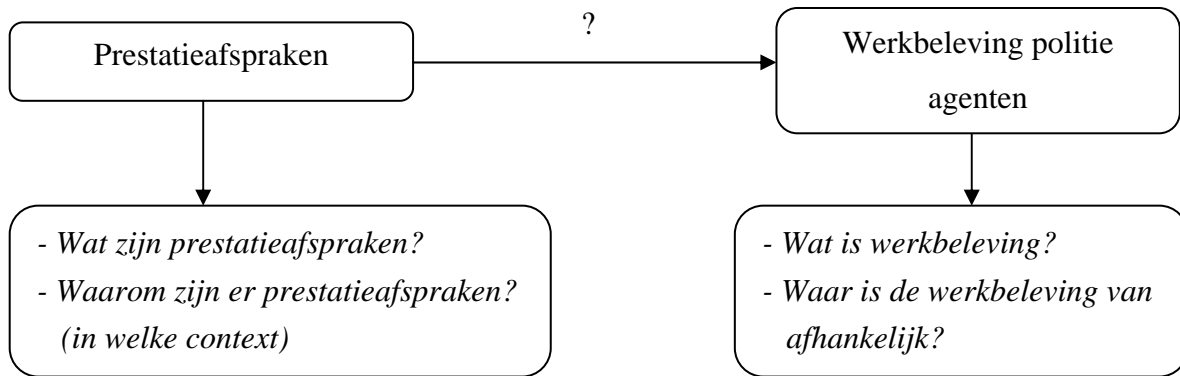
Doordat de politie agenten daadwerkelijk moeten voldoen aan de regels en prestatieafspraken, maar dit niet altijd op de gewenste manier kunnen doen kan dit leiden tot een spanning die zich bijvoorbeeld uit in de vorm van stress of vervreemding wat leidt tot een daling in de werkbeleving van de uitvoerende werknemers (Sitter en Naber, 1998: 21). De probleemstelling die beantwoordt wordt in dit onderzoek bestaat uit een doelstelling en een vraagstelling. De doelstelling in dit onderzoek is om met de resultaten van dit onderzoek een aanvulling te kunnen bieden op de theorievorming over de invloed van opgelegde prestatieafspraken op de algemene werktevredenheid. De hoofdvraag van dit onderzoek is als volgt:

“Wat is de invloed van de opgelegde prestatieafspraken op de algemene werktevredenheid van uitvoerende politie agenten en hoe kan deze begrepen worden?”

Meer inzicht in het verband tussen de opgelegde prestatieafspraken en de werkbeleving van de uitvoerende politie agenten wordt gezocht in de theorie van Lipsky (1980) over hoe de uitvoerende werknemers zoals politie agenten omgaan met bureaucratische regelgeving. Door de van bovenaf opgelegde prestatieafspraken wordt de discretionaire bevoegdheid van politie agenten beperkt waardoor zij hun werk op andere manieren herinrichten en hun taken en cliënten herdefiniëren en proberen te controleren. In dit onderzoek wordt de invloed die prestatieafspraken hebben op de werktevredenheid van politie agenten onderzocht. Het mechanisme dat hierbij in werking treedt is de reductie van de discretionaire bevoegdheid van de uitvoerende politie agenten door de prestatieafspraken. Doordat hun werk vastgesteld, gevormd en gestuurd wordt door prestatieafspraken waaraan de politie agenten zich moeten houden neemt de discretionaire bevoegdheid af waardoor er minder ruimte bestaat om het werk in te kunnen richten naar de eigen behoeften en de eisen vanuit de werksituatie.

Om de bovenstaande vraagstelling te kunnen beantwoorden, worden in dit onderzoek deelvragen beantwoord die moeten leiden tot een beter inzicht met betrekking tot de centrale vraagstelling. In onderstaand figuur 1.1 wordt een schematische weergave gegeven van de theoretische vragen die in dit onderzoek van belang zijn. Daarna volgen de empirische deelvragen.

Figuur 1.1 theoretische deelvragen



- Hoe beïnvloeden prestatieafspraken het werk van de politie agenten?

Empirische deelvragen:

- Hoe ervaren politie agenten de prestatieafspraken?

- Welke invloed hebben de prestatieafspraken op de werkbeleving van politie agenten?

1.4 Relevantie

In wetenschappelijk onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen kennis- en praktijkproblemen. In praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek vormen praktische problemen van aanwijsbare mensen of groepen in de samenleving de kern van het onderzoek. Bij dergelijk onderzoek wordt geprobeerd om informatie aan te dragen die gebruikt kunnen worden bij het vinden en uitproberen van praktische oplossingen voor deze problemen. Oplossingen die hieruit voortkomen kunnen vaak ook relevant of bruikbaar zijn voor andere groepen. In dit geval spreekt men van maatschappelijke relevantie.

Wanneer een onderzoek zich richt op een kennisprobleem wordt het onderzoek ook wel fundamenteel wetenschappelijk onderzoek genoemd. Van dit type onderzoek is sprake wanneer de kennis over een bepaald verschijnsel tekort schiet. In dat geval wordt er geprobeerd om meer kennis en inzicht te verkrijgen zodat het kennisprobleem hiermee opgelost kan worden. Deze reden wordt ook wel de wetenschappelijke relevantie genoemd. Veel sociaal wetenschappelijk onderzoek is zowel te karakteriseren als fundamenteel onderzoek en als praktijkgericht onderzoek. De meeste resultaten van fundamenteel wetenschappelijk onderzoek kunnen dan ook van belang zijn voor de oplossing van praktische problemen. Praktijkgericht onderzoek kan op zijn beurt weer een bijdrage leveren aan de

theorievorming (Boeije, 't Hart en Hox, 2009: 47). Hieronder wordt de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek beschreven.

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Wanneer men de media in de gaten houdt lijkt het erop dat de politie aan respect moet inboeten. Negatieve uitspraken als: 'Geen ambitie, kom bij de Politie' en 'Oh het is zeker bijna het einde van het jaar en dan moeten ze nog bonnen uitschrijven' zijn regelmatig te horen op straat. Ook komt er meer agressie voor tegen hulpverleners en politie agenten. Politie agenten lijken niet meer zo serieus genomen te worden. Een deel van de verklaring kan wellicht gevonden worden in het idee dat agenten zich meer bezighouden met het nakomen van de afgesproken prestatienormen dan met wat er door het publiek als kerntaken van de politie gezien wordt.

Het maatschappelijk belang van dit onderzoek is gelegen in de bijdrage die het kan leveren aan een beter begrip van de neveneffecten en gevolgen van prestatie meting op de werkkuitvoering en werktevredenheid van politie agenten. Daarnaast zullen burgers wellicht meer respect hervinden voor de politie wanneer deze zich beter met de kerntaken kan bezighouden, wat een belangrijk punt is wanneer men denkt aan de genoemde maatschappelijke onrust over dit onderwerp.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Er bestaat in de Nederlandse literatuur weinig kennis over de gevolgen van de opkomst van prestatieafspraken binnen de publieke politieorganisatie. Literatuur en onderzoek uit het buitenland toont echter aan dat er weinig draagvlak bestaat voor de prestatieafspraken onder het uitvoerend personeel. Deze prestatieafspraken lijken negatieve gevolgen te hebben voor de werkbeleving van de uitvoerende politie agenten (Vollaard, 2003: 58).

De uitvoerende agenten zijn vaak intrinsiek gemotiveerd om hun werk te doen, maar door de prestatieafspraken wordt de nadruk gelegd op taken die zij zelf als minder belangrijk beschouwen. Door de prestatieafspraken wordt het werk anders ingedeeld en ervaren. Wat de gevolgen van prestatieafspraken zijn op de werkkuitvoering en werkbeleving van Nederlandse uitvoerende politie agenten is niet duidelijk. Onderzoek om meer inzicht te verkrijgen op de

gevolgen van het NPM in de politieorganisatie is daarom noodzakelijk. Een beter inzicht in dit onderwerp levert een bijdrage aan de vorming van sociologische theorie over de effecten van prestatiecontracten op de werktevredenheid van uitvoerende politie agenten.

Hiernaast geeft het een extra invulling aan de theorie die Michael Lipsky (1980) heeft ontworpen over de street-level bureaucraten en de moeilijkheden waarmee deze ambtenaren te maken hebben bij de uitvoering van hun werk. Het concept van de discretionaire bevoegdheid wordt veel toegepast in dit onderzoek. Dit concept neemt een belangrijke plaats in bij dit onderzoek omdat het gezien wordt als het mechanisme waarmee de invloed van prestatieafspraken duidelijk wordt op de werkbeleving van de uitvoerende politie agenten. Hiermee vormt dit onderzoek een extra invulling van de ideeën van Lipsky toegepast op de politie. Tot slot wordt er in dit scriptie onderzoek ook ruime aandacht besteed aan de theorie van Hackman en Oldham (1975). In deze theorie worden vijf werkkenmerken verantwoordelijk geacht voor de algemene werktevredenheid. De resultaten van dit onderzoek zullen als een aanvulling dienen van deze theorie.

1.5 Opbouw van de scriptie

In deze scriptie wordt in hoofdstuk twee het theoretisch kader uiteengezet. Hierin komt de context waarin het NPM is ontstaan binnen de politieorganisatie aan bod. In de Nederlandse verzorgingsstaat spelen de publieke dienstverleners een zeer belangrijke rol. Er wordt vervolgens dan ook aan de hand van de theorie van Lipsky over street-level bureaucratie beschreven wat de bijzondere werkkenmerken zijn van street-level bureaucraten. De politieorganisatie en politie agenten worden dan ook in het theoretisch kader getypeerd volgens deze theorie. Daarnaast wordt er beschreven hoe de zoektocht naar de identiteit van de politieorganisatie als uitleg dient op de vraag waarom de stroming van het NPM en prestatie management zo sterk aanwezig zijn binnen de politieorganisatie. Tot slot wordt er in het theoretisch kader gebruikt gemaakt van de theorie van Hackman en Oldham (1975) over de werkkenmerken om meer te weten te kunnen komen over de kwaliteit van de arbeid en werktevredenheid in het algemeen en meer specifiek toegepast op de politie.

In hoofdstuk drie van deze scriptie komen de methoden en technieken van het onderzoek aan bod. Vervolgens worden de resultaten geanalyseerd en gepresenteerd in hoofdstuk vier. In het slothoofdstuk volgt de conclusie waarin duidelijk zal worden wat de

gevolgen van prestatieafspraken zijn op de werkbeleving van agenten en hoe dit begrepen kan worden.

2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk volgt een theoretische uiteenzetting waarin beschreven wordt wat er onder het NPM wordt verstaan. Daarnaast worden de politie agenten aan de hand van de theorie van Lipsky (1980) getypeerd als street-level bureaucraten en is er aandacht voor de identiteit van de politie. Vervolgens wordt er beschreven hoe prestatieafspraken voortkomen uit het NPM en wat dit voor gevolgen heeft op de kwaliteit van de arbeid en algemene werktevredenheid van de publieke dienstverleners.

2.1 Het New Public Management

Het NPM is een stroming die een grote nadruk legt op de orde scheppende en regulerende kracht van de markt. Volgens deze visie zou de overheid zich moeten terug trekken, ook met betrekking tot de verzorgingsstatelijke arrangementen, en meer moeten overlaten aan de markt of meer gebruik moeten maken van marktmechanismen in de dienstverlening. Hierdoor zou de overheid meer initiatiefrijke en ondernemend worden en ontstaat er meer aandacht voor de burger die in deze benadering gezien wordt als een klant. De nadruk ligt binnen deze stroming op termen als prestatiegerichtheid, efficiencyverhoging en ruimte geven aan de markt. Het doel dat deze stroming nastreeft is dat organisaties binnen de overheid meer resultaatgericht, ondernemend en kostenbewust moeten werken. Het is in principe een bedrijfseconomisch perspectief dat wordt toegepast op de organisatie en werkwijze van het openbaar bestuur (Bovens, 2007: 74 - 75).

Kenmerkend voor het NPM is dat er een grote aandacht bestaat voor de resultaatgerichtheid van organisaties. Er is geen nadruk meer op de inzet van mensen en de middelen, maar meer op de producten en de effecten die de organisatie of dienst weet te bereiken of leveren. Door te focussen op de output in plaats van op de input wordt er een extra grote rol toebedeeld aan de resultaten en een organisatie dient hier dan ook op te worden afgerekend.

Naast resultaatgerichtheid is er ook een grote rol weggelegd voor het bedrijfsmatig werken in het NPM. In deze benadering is het ook van belang welke kosten er zijn gemoeid met de beoogde effecten. Het draait dus niet alleen om de resultaten, maar ook om de kosten. Het idee achter het in kaart brengen van de kosten is dat wanneer mensen op de hoogte zijn van de kosten, dit prikkelt tot zuinigheid waardoor verspilling wordt geminimaliseerd.

Een derde kenmerk van het NPM is de nadruk op competitie en concurrentie. Door het introduceren van competitie en concurrentie wordt voorkomen dat bepaalde producten of diensten verplicht bij een bepaalde organisatie moeten worden afgenomen. Hierdoor neemt de kans op logge monopolistische organisaties af (Ibid.: 258- 259).

Tot slot is de klantgerichtheid een belangrijk speerpunt in het NPM. Er ontstaat een grote aandacht voor de wensen van de burgers. De diensten moeten zo toegankelijk en simpel mogelijk zijn voor de klant. Meer aandacht voor de omgeving komt ook tot uitdrukking in een wens naar een grotere transparantie in de richting van alle belanghebbenden. In deze visie dienen publieke organisaties en diensten zich breed te verantwoorden tegenover niet alleen de politiek maar ook de burger. Steeds meer organisaties geven daarom veel informatie prijs waarin het beleid wordt uiteengezet en de gemaakte keuzes en acties beargumenteerd en verantwoord worden (Ibid.: 260).

Met de komst van het NPM in de publieke sector wordt meer resultaatgerichtheid en bedrijfsmatig werken steeds vaker ingezet om de bureaucratische organisaties effectiever te laten functioneren. Vooral het uitvoerende personeel, de publieke dienstverleners krijgen hiermee te maken. In de volgende paragraaf zullen de bijzondere condities worden beschreven waaronder de publieke dienstverlener doorgaans functioneert.

2.2 Street-level bureaucraten en discretionaire bevoegdheid

Een publieke dienstverlener is een werknemer die wettelijk bevoegd is om beslissingen te nemen die invloed hebben op het welzijn van burgers waarmee zij in direct face-to-face contact staan (Mascini, 2009). Deze publieke dienstverleners worden door Michael Lipsky (1980) ook wel street-level bureaucraten genoemd. Een karakteristiek kenmerk van het werk van street-level bureaucraten is dat zij werkzaam zijn met een ruime hoeveelheid discretionaire bevoegdheid en regelmatig in contact komen met cliënten. Daarnaast werken zij vaak onder de volgende omstandigheden:

- er zijn vaak onvoldoende middelen aanwezig om hun taak naar behoren te kunnen uitvoeren;
- er is vaak sprake van een toenemende vraag naar de diensten;
- de doelverwachtingen vanuit de organisatie waarin zij werken zijn vaak ambigu, vaag

of conflicterend;

- prestatie georiënteerde doelen zijn vaak moeilijk of onmogelijk meetbaar te maken en
- de cliënten maken vaak onvrijwillig gebruik van de diensten (Lipsky, 1980: 27- 28).

Street-level bureaucraten staan in direct face-to-face contact met de 'klanten', de burgers. De werkomstandigheden van de street-level bureaucraten zijn lastig omdat zij enerzijds gebonden zijn aan regels en wetten en anderzijds direct in contact staan met de burgers waarop de regels en wetten worden toegepast. Bureaucratische beslissingen worden dus vaak genomen onder de condities van een gebrek aan tijd en informatie. Deze street-level bureaucraten worden bij het nemen van hun beslissingen beperkt doordat de kosten van het verkrijgen van informatie erg hoog zijn, doordat zij niet in staat zijn om alle beschikbare informatie tot zich te nemen of doordat er een gebrek is aan informatie (Lipsky, 1980: 27- 29).

Het werk van de street-level bureaucraten is niet zo gemakkelijk te omschrijven in regels en prestatieafspraken. De onvoorspelbare omgeving waarmee street-level bureaucraten te maken krijgen laten zich niet exact omschrijven waardoor het moeilijk is om duidelijke, haalbare en realistische prestatieafspraken te kunnen maken. De street-level bureaucraten zoals politie agenten, leraren, huisartsen en sociale hulpverleners werken iedere dag met onverwachte situaties waarbij het gedrag, de ziekte of het probleem zich misschien laat beschrijven in patronen, maar de precieze omstandigheden hierbij weer niet. De uitvoerende ambtenaar is een professional op dit gebied, hij of zij is getraind om de continu veranderende situaties op een adequate manier aan te pakken (Vollaard, 2003: 30).

Door de onvoorspelbare aard van het werk hebben de street-level bureaucraten een bepaalde mate van beslissingsvrijheid. Deze beslissingsvrijheid die street-level bureaucraten genieten wordt vaak omschreven als een vrije keuzeruimte die ambtenaren in staat stelt te kiezen tussen verschillende alternatieven. Deze discretionaire bevoegdheid is de ruimte die de regelgever laat of die ontstaat door onduidelijke wetgeving, het gaat dan om de vrije ruimte bij de toepassing van de regels en wetten (Ibid.: 8).

Onder de omstandigheden van een vaak hoge tijdsdruk en gebrek aan middelen worden wetten en doelen door de street-level bureaucraten aangepast aan de praktijk (Van der Torre, 1999: 4). Doordat de street-level bureaucraten veel te maken krijgen met dergelijke ongunstige werkcondities zoals hierboven beschreven staan, komt het regelmatig voor dat de werknemers hun werkzaamheden zo aanpassen dat het werk voor hen vergemakkelijkt wordt.

Complexe werksituaties worden overzichtelijker gemaakt en de onzekerheid over het nemen van beslissingen wordt verminderd. Dit is mogelijk omdat er in het werk van street-level bureaucraten sprake is van een bepaalde mate van discretionaire bevoegdheid en doordat de werkzaamheden moeilijk controleerbaar zijn (Lipsky, 1980: 83 - 85).

2.3 Spanning op de werktevredenheid

Street-level bureaucraten beginnen vaak overtuigd van het service ideaal aan hun taak. Zij zijn gemotiveerd om mensen te helpen en de samenleving veiliger te maken en zijn intrinsiek gemotiveerd (Lipsky, 1980: 72- 73). Naarmate zij langer werkzaam zijn in de grote bureaucratie neemt deze altruïstische instelling vaak af. Dit komt omdat er om de cliënten goed te kunnen helpen veel persoonlijke tijd en aandacht nodig is. Dit is echter in de praktijk vaak onmogelijk. Meer tijd voor een cliënt betekent tegelijkertijd minder tijd voor een andere cliënt.

Daarnaast botst het geven van veel tijd en aandacht aan cliënten met de organisatie perspectieven. De street-level bureaucraat die zijn cliënt ten beste wil helpen zoekt mazen in de wet terwijl het doel van de organisatie juist is om de controle over de schaarse middelen zo strak mogelijk te houden. Street-level bureaucraten hebben regelmatig te maken met deze spanning op de werkbeleving (Ibid.).

Naast de hierboven beschreven spanning waarmee street-level bureaucraten zoals politie agenten te maken hebben is het uitvoerende werk vaak ook vervreemdend waardoor tevens de algemene werktevredenheid in het werk kan afnemen. Politie agenten werken voornamelijk op straat zonder directe controle wat hun werk enigszins geïsoleerd maakt.

Street-level bureaucraten zijn op meerdere manieren vervreemd van hun cliënten, de producten van hun werk. Zo werken ze alleen aan delen van het product, aan de symptomen, maar ze zien niet het directe eindresultaat van hun acties. Daarnaast hebben de street-level bureaucraten geen controle over de uitkomsten van hun werk. Bij de politie is dit goed zichtbaar omdat de cliënten na het onderzoek of de arrestatie verder worden afgehandeld door andere afdelingen of bureaucratische instellingen die de zaak soms zelfs seponeren. Ook de input kan niet gecontroleerd worden, de street-level bureaucraat kan niet de aard van het materiaal, de burgers, waarmee zij werken veranderen wat soms zwaar kan zijn. Tot slot kan ook het werktempo niet gecontroleerd worden. Ze kunnen de timing van de te nemen

beslissingen niet zelf maken. Vaak voelen zij zich ineffectief omdat ze steeds minder tijd overhouden om adequaat te kunnen reageren op individuele situaties.

Door het bestaan van de discretionaire bevoegdheid zijn street-level bureaucraten in staat om het werk enigszins aan te passen, dit maakt het moeilijk om het werk van street-level bureaucraten te kunnen controleren. Om het functioneren en de uitkomsten van het werk toch te kunnen controleren en de prestaties te meten wordt er in de publieke sector steeds meer gebruik gemaakt van technieken die zichtbaar zijn in het NPM zoals prestatieafspraken.

Doordat street-level bureaucraten hun werk uitvoeren zonder direct toezicht en met alleen abstracte regels ter controle van hun functioneren kan er een spanning ontstaan tussen de controlemechanismen van het NPM en de discretionaire bevoegdheid. De autonomie van de street-level bureaucraat wordt immers ingeperkt onder de invloed van het NPM binnen de publieke sector zoals in de volgende paragraaf duidelijk gemaakt zal worden.

2.4 Spanning tussen het NPM en discretionaire bevoegdheid

De conceptie en de uitvoering van het beleid zijn twee verschillende zaken. In eerste instantie wordt het beleid bedacht en ontwikkeld door mensen die niet direct op de werkvloer te maken hebben met de uitvoering. Zij zullen daarom nooit beleid kunnen ontwikkelen dat volledig aansluit met de praktijk, simpelweg omdat zij onvoldoende praktische kennis en ervaring op de werkvloer hebben (De Sitter en Naber, 1998). Op de tweede plaats wordt het beleid uitgevoerd door de street-level bureaucraten die in direct face-to-face contact staan met de burgers wat ervoor kan zorgen dat beleid anders wordt uitgevoerd dan de bedoeling is.

Hoe de street-level bureaucraat het beleid precies toepast is niet alleen afhankelijk van de beleidsregels, maar bijvoorbeeld ook van de persoonlijke voorkeuren, stereotyperingen, de mate waarin een street-level bureaucraat zijn acties succesvol acht voor een bepaalde cliënt en de mate waarin de regels onduidelijk zijn. De street-level bureaucraat voert zijn werk vaak uit zonder veel toezicht, controle en sturing van leidinggevenden. Bij de uitvoering van het werk beschikt de street-level bureaucraat dus over een vorm van autonomie en discretionaire bevoegdheid. Wanneer de kern van het uitvoerende werk een grotere deskundigheid vereist, ontstaat er voor de street-level bureaucraten een grotere mogelijkheid om eigen invloed uit te oefenen op de beleidsuitvoering (Van der Torre, 1999: 9).

Om toch enige invloed op de uitvoering van het werk van street-level bureaucraten te kunnen hebben wordt er steeds vaker gebruik gemaakt van de stroming NPM. Om de kernpunten resultaatgerichtheid, competitie en concurrentie, bedrijfsmatig werken en klantgerichtheid te bereiken wordt er veel gewerkt met prestatieafspraken waaraan de street-level bureaucraten moeten voldoen. Deze afspraken geven meer richting en sturing aan de uitvoering van het werk van street-level bureaucraten. Hierdoor vormen de prestatieafspraken een belemmering voor de discretionaire bevoegdheid omdat deze wordt ingeperkt door de prestatieafspraken. Het gevolg is dat de street-level bureaucraten zich steeds meer moeten houden aan regels en afspraken die de uitvoering van het werk meer transparant en controleerbaar maken. De street-level bureaucraat handelt in principe vanuit eigen deskundigheid en expertise met ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en autonomie, maar wordt nu in het handelen beperkt door de prestatieafspraken.

De externe regelaar die de prestatieafspraken vaststelt, heeft de moeilijke, zo niet onmogelijke, taak om standaarden vast te stellen zodat het werk gecontroleerd en geëvalueerd kan worden. Het is echter moeilijk om het werk te evalueren omdat er zoveel factoren zijn waar rekening mee gehouden dient te worden. Ook kan er niet worden vast gesteld wat er met de cliënten of burgers zou zijn gebeurd zonder ingrijpen van de street-level bureaucraat. De street-level bureaucraat werkt onder weinig directe controle wat bijdraagt aan de moeilijkheid van het meten van de prestatie.

Ondanks deze problemen zijn er toch vastgestelde standaarden waaraan de uitvoerende politie agenten zich moeten houden. Zo moeten ze een minimum aantal arrestaties verrichten en boetes uitschrijven per jaar. Dergelijke prestatiemetingen hebben echter niets te maken met de juistheid of de eerlijkheid over de beslissing van de agenten over de arrestaties en boetes wat leidt tot weerstand onder de street-level bureaucraten. De street-level bureaucraten vinden het resultaatgericht werken vaak botsen met de andere doelverwachtingen en leren zich aan te passen aan de prestatieafspraken waardoor zij alsnog in grote mate ontsnappen aan controle van de organisatie. Zo kan een politieagent bijvoorbeeld voldoen aan de bonnenquota door in een dag achter elkaar verkeersdelicten te bestraffen in plaats van ook tijd te besteden aan het verminderen van criminaliteit zoals overvallen en inbraken (Lipsky 1980: 48- 53). Door de aandacht te verschuiven naar een bepaalde taak boven andere taken kunnen de street-level bureaucraten voldoen aan de prestatieafspraken, maar hierdoor kan wel een vorm van tunnelvisie ontstaan. Daarnaast geven zij het leeuwendeel van hun tijd en aandacht vaak liever

aan zaken die gemakkelijker zijn dan de moeilijke zaken waardoor er een afroming van de cliënten en taken kan ontstaan (Ibid. 166).

Tussen de prestatieafspraken enerzijds en de discretionele handelingsruimte anderzijds ontstaat zo een spanning. De street-level bureaucraat heeft nog steeds te maken met geringe directe controle en heeft dus altijd nog een grote invloed op hoe het beleid wordt uitgevoerd, maar met de komst van het NPM dient de street-level bureaucraat wel rekening te houden met de opgelegde prestatieafspraken.

In deze scriptie wordt geprobeerd om meer inzicht te verkrijgen in de spanning tussen de prestatieafspraken en de werkbeleving van street-level bureaucraten. De street-level bureaucraten die in dit scriptie onderzoek onderzocht worden zijn de uitvoerende politie agenten. In de volgende paragraaf wordt verantwoord waarom er voor de politieorganisatie is gekozen.

2.5 Politie als street-level bureaucraat

Publieke dienstverleners bezetten volgens Lipsky (1980) een belangrijke positie in de maatschappij. Ondanks dat de acties en handelingen van deze publieke dienstverleners in grote mate bepalend zijn hoe het uiteindelijke beleid van de overheid er uit ziet, worden zij doorgaans gezien als zogenaamd *low-level* personeel.

Publieke dienstverleners die direct te maken hebben met interactie met burgers tijdens hun werkzaamheden en over substantiële discretionaire bevoegdheid beschikken tijdens de uitvoering van hun werk worden door Lipsky street-level bureaucraten genoemd. Publieke organisaties met een significant aantal street-level bureaucraten in dienst in relatie tot het totale personeelsbestand worden street-level bureaucratieën genoemd (Lipsky, 1980: 3).

Politie agenten voldoen aan de hierboven genoemde criteria van Lipsky wanneer we deze willen typeren als street-level bureaucraten. Zo hebben uitvoerende politie agenten bij hun dagelijkse werkuitvoering direct face-to-face contact met de burgers. Daarnaast beschikken zij over discretionaire bevoegdheid wanneer zij beslissingen nemen omdat hun taak- en functieomschrijving niet specifiek genoeg is om alle omstandigheden te beschrijven en sturen.

Ook de politieorganisatie zelf kan getypeerd worden als een street-level bureaucratie volgens de criteria van Lipsky. De politieorganisatie is namelijk een organisatie die de uitvoering van overheidsbeleid verzorgt en de uitvoerende agenten zijn voor de burgers dan

ook vaak het visitekaartje van de overheid. Daarnaast heeft de politieorganisatie een zeer groot aantal uitvoerende personeelsleden die in direct face-to-face contact staan met de burgers.

Doordat de politie bij uitstek voldoet aan de criteria van Lipsky bij het typeren van een street-level bureaucratie en daarnaast veel te maken heeft met de invoering van het NPM wordt in deze scriptie gefocust op de werkbeleving van de politie agenten onder invloed van de prestatieafspraken. In de volgende paragraaf wordt de opkomst van het NPM en de prestatieafspraken binnen de politie gekoppeld aan de identiteitscrisis van de politie.

2.6 De identiteit van de politie en de opkomst van het NPM binnen de politie

De invloed van het NPM op de politieorganisatie is voornamelijk groot geworden omdat culturele en maatschappelijke veranderingen hebben geleid tot een identiteitscrisis van de politie. Grote veranderingen in de samenleving sinds de jaren zeventig hebben eraan bijgedragen dat bepaalde vanzelfsprekendheden niet meer door iedereen als vanzelfsprekend gezien werden. Dit heeft ook gevolgen gehad voor de identiteit van de politie die eens als vanzelfsprekend verwees naar het gezag en de macht van de staat. Door processen van de-traditionalisering, individualisering en globalisering zijn veel van deze pijlers niet meer zo stevig verankerd (Terpstra, 2010: 13).

Burgers hebben geen andere keuze dan zelf hun leven vorm te geven en dit staat op gespannen voet met het eens zo duidelijke gezagskarakter van de politie. Hiermee zijn ook het gezag, de betekenis, de legitimiteit en de symbolische functie van de politie als bewaker van de sociale orde onder druk komen te staan. Naast deze sociale en culturele fragmentatie spelen ook andere ontwikkelingen een rol. Sinds eind jaren tachtig is er namelijk sprake van een toenemende concurrentie voor de politie die zichtbaar is op twee manieren.

Zo maakt ten eerste de private veiligheidssector wereldwijd een enorme ontwikkeling door die niet alleen getalsmatig, maar ook meer inhoudelijk is omdat deze een steeds meer erkende en geaccepteerde positie bemachtigt. Ten tweede bestaat er naast de private veiligheidssector ook in de publieke veiligheidssector een breed scala aan activiteiten zoals verschillende vormen van handhaving, toezicht, inspectie en bijzondere opsporing. Hierdoor ontstaan er complexe mengvormen van publiek en privaat. Door een onoverzichtelijke mix

van toezichhouders, handhavers, inspecteurs en bewakers is het niet meer vanzelfsprekend dat de politie het centrale symbool van bescherming en veiligheid is, met een identiteitscrisis van de politie tot gevolg (Terpstra, 2010: 14 - 16).

Bij de zoektocht naar antwoorden op de identiteitscrisis van de politie zijn nieuwe politiemodellen, sturingsconcepten en managementideeën ontstaan. De belangrijkste zijn *community oriented policing*, de politie als kennisorganisatie, de 'harde' politie en de kerntakenopvatting. Deze vier zullen hieronder kort uitgelegd worden.

Gebiedsgebonden politie, of *community oriented policing*, is in de jaren tachtig in de Verenigde Staten ontstaan om in te spelen op de spanningen tussen de politie en de bewoners van de getto's. Het doel van dit concept is om het vertrouwen te vergroten en de effectiviteit van de aanpak te verbeteren. In deze opvatting moet de politie dichter bij de burgers staan en zo met hen samenwerken aan de veiligheid. De politie dient zich te richten op allerlei zaken zoals wanorde, onveiligheidsgevoelens en criminaliteit. Gebiedsgebonden politie zou bij uitstek het middel zijn om de kloof naar arme burgers te overbruggen en daarnaast als middel om het vertrouwen en gezag bij de middenklassenburgers terug te winnen (Terpstra, 2010: 18).

Bij het concept van de politie als kennisorganisatie ligt de nadruk op de kennisproducerende en –verwerkende functie van de politie. De politie dient zich in deze aanpak niet te richten op afzonderlijke problemen, maar dient de achterliggende patronen te analyseren van vergelijkbare gebeurtenissen om zo tot een meer effectieve en preventieve aanpak te komen. Politie agenten worden in deze visie beschouwd als '*information workers*' en zij moeten op een systematische wijze abstracte kennis verzamelen en verwerken om meer zicht te krijgen op complexe verborgen stromen en risico's (Ibid.: 19).

De derde visie grijpt meer terug op de klassieke geweldsmonopolie van de politie. Volgens dit concept zou de politie haar kerntaak hebben verwaarloosd. Er zou sprake zijn van een cultuur van afwachten en gedogen en de politie heeft zich daarin mee laten slepen. Met een rol als '*softe hulpverlener*' en met 'praten' als belangrijkste middel om problemen op te lossen wil de politie te veel een allemansvriend zijn. De politie moet zich volgens deze visie richten op de handhaving waarbij er met harde hand gehandeld mag worden om in een sterk geïndividualiseerde samenleving weer gezag te krijgen. Een '*zero tolerance*' beleid met de politie als echte '*crime fighter*' past in dit beeld. In deze opvatting blijven de burgers op afstand en angst is in deze opvatting functioneel om de sociale orde in stand te houden.

De bovenstaande visie verschilt sterk van de voorgaande twee en deze is dan ook meer zichtbaar in de Amerikaanse traditie dan in de Europese. Het laatste concept is weer anders en draait om het bedrijfsmatig denken en de beperking tot de kerntaken. Deze opvatting vloeit voort uit het nieuwe bedrijfsmatig denken (NPM) waarbij gedacht wordt dat de publieke organisaties zoals de politie georganiseerd en geleid moeten worden zoals dat in het 'vrije bedrijfsleven' zou gaan. Waarden als *value for money*, efficiëntie en prestatiegerichtheid zijn erg belangrijk terwijl deze visie zich afzet tegen bureaucratische of professionele tradities en de bijbehorende waarden. Deze worden namelijk beschouwd als de oorzaak van allerlei negatieve aspecten van de publieke sector zoals verstarring, ondoorzichtigheid, onvoldoende prestaties en gebrekkige efficiëntie. Volgens dit concept moeten taken die niet tot de kerntaken behoren of die onvoldoende bijdragen aan de efficiëntie worden afgestoten, zo ook taken die door andere partijen efficiënter of goedkoper kunnen worden uitgevoerd (Ibid.: 20).

In Nederland heeft de kerntakenopvatting de afgelopen tien jaar een grote invloed gehad op het politiebeleid en deze opvatting heeft van de behandelde vier vermoedelijk de meeste invloed gehad op de Nederlandse politie. Deze visie is gebaseerd op het idee dat het mogelijk en zinvol is om lijstjes op te stellen van wat de kerntaken zijn en wat de taken zijn die geschrapt of doorgestuurd kunnen worden naar andere instanties. Een onderscheid tussen kerntaken en bij-taken wordt opgesteld met behulp van markttechnische criteria. Als taken te kostbaar zijn, te weinig output leveren, of goedkoper of efficiënter kunnen worden uitgevoerd door een andere partij, behoren deze niet tot de kerntaken. De kern in deze visie draait om de middelen van de politie en de beperkingen en schaarste daarvan, er wordt gekeken naar de vraag wat eraf kan en niet naar de inhoud van die taken of wat er vanuit professioneel oogpunt van belang is (Ibid.: 21).

De kerntakenvisie sluit goed aan bij het NPM en heeft de overhand gehad met betrekking tot de identiteit van de politie en heeft een grote invloed op de inrichting, vormgeving, organisatie en sturing van de politie. Bij de politie uit deze opvatting zich zeer sterk in de prestatieafspraken om het functioneren van politie te kunnen controleren om zo te bereiken dat de politieorganisatie transparant en efficiënt functioneert. Hieronder volgen drie paragrafen die prestatie management en de effecten hiervan beschrijven.

2.7.1.1 Prestatiemanagement

Binnen de overheid zijn meerdere vormen van sturing bekend. Zo bestaat er *inputsturing*, *throughputsturing* en *outputsturing*. In deze scriptie wordt *outputsturing* besproken omdat deze vorm van sturing gehanteerd wordt bij de politieorganisatie. *Outputsturing* is sturing die gericht is op resultaat of de prestaties van een organisatie en wordt ook wel prestatie-management genoemd (Korsten, 2007: 1 -2).

De kerngedachte achter prestatie-management is vrij simpel, namelijk dat een professionele overheidsorganisatie de te behalen prestaties of effecten benoemt en aangeeft hoe deze prestaties of effecten gemeten dienen te worden aan de hand van gedefinieerde prestatie-indicatoren. Nadat dit benoemd en gedefinieerd is kan achteraf geëvalueerd worden of de beoogde prestaties werkelijk behaald zijn en wat de kosten hiervan geweest zijn (Keuning, 2002: 5).

Volgens de Bruijn (2002) kent prestatie-meting de volgende functies:

- Transparantiebevordering, door de gedefinieerde wenselijke prestaties wordt duidelijk wat de gewenste productie was en welke kosten daarmee gemoeid waren.
- Leren, na de evaluatie van de prestaties kan de professionele organisatie bekijken of een normverandering nodig is op het vlak van kwantiteit of kwaliteit van de prestaties en of een verlaging van de kosten wenselijk is. Op deze manier kan er bekeken worden waar er verbeteringen mogelijk zijn.
- Oordelen, prestatie-meting geeft de professionele organisatie de mogelijkheid om een oordeel uit te spreken over hoe de organisatie of delen hiervan functioneren.
- Afrekenen, doordat er met behulp van prestatie-meting een beter oordeel over het functioneren van de organisatie gemaakt kan worden ontstaat er ook de mogelijkheid om goed of slecht presteren te belonen of straffen.

Volgens Korsten ontbreekt hier nog de functie van de verantwoording. Prestatie-meting maakt het voor een professionele organisatie mogelijk om zich naar de samenleving te kunnen verantwoorden (Korsten, 2007: 3).

Bij prestatie-meting gaat het niet alleen om de geleverde prestaties, maar vooral ook om de effecten die vervolgens tot stand komen. Deze effecten kunnen zowel positief als negatief van aard zijn. Zo kan men denken aan het aanleggen van verkeersdrempels in een woonwijk. Een direct positief effect is dat de ongelukken afnemen in de woonwijk, maar een indirect negatief

effect kan zijn dat het verkeer vanwege de hinder van de verkeersdrempels ervoor kiest om een andere weg te nemen zodat ongelukken op deze andere route juist toenemen. In de paragrafen hieronder worden eerst de positieve effecten en vervolgens de negatieve of perverse effecten van prestatiemeting behandeld (Ibid.: 2).

2.7.1.2 Positieve effecten prestatie management

Ten eerste leidt prestatiemeting tot meer transparantie. Wanneer een organisatie gebruik maakt van prestatiemeting kan dit meer inzicht geven over de omvang van het aantal verstrekte of geleverde producten of diensten, de kosten hiervan en hoeveel een organisatieonderdeel bijdraagt aan de effectiviteit van de organisatie in haar geheel. Transparantie kan zo bevorderd worden en maakt een rationalisatie van de organisatie of verandering in de productieomvang mogelijk.

Prestatiemeting kan ten tweede gezien worden als een prikkel voor de productie. De prestatiemeting is niet gericht op de input, maar op de prestaties of de resultaten. Wanneer een outputmodel gehanteerd wordt kan dit ervoor zorgen dat de productie toeneemt. Zo noemt Korsten het voorbeeld van universiteiten. Wanneer een vakgroep beloond wordt voor het aantal publicaties, zal de leiding het publiceren stimuleren waardoor het aantal boeken en artikelen ook toeneemt.

Tot slot kan prestatiemeting gezien worden als een vorm van verantwoording. Professionele organisaties zoals de politieorganisatie hebben op de werkvloer veel vrijheid om de expertise op eigen inzicht te hanteren. Prestatiemeting zorgt ervoor dat er toch zicht gehouden kan worden op de productie. Prestatiemeting kan dan gezien worden als een manier om terug te koppelen en aanwijsbaar te maken waar het geld voor is gebruikt. Op deze wijze is het voor een organisatie mogelijk om zich zo te verantwoorden en de maatschappij inzicht te geven in de geleverde prestaties (Korsten, 2007: 3 - 4).

2.7.1.3 Perverse effecten prestatie management

Naast de bovengenoemde positieve effecten van prestatiemeting worden hier de negatieve effecten behandeld. Prestatiemeting kent dus ook onbedoelde en ongunstige gevolgen en deze worden perverse effecten genoemd. Zo kan prestatiemeting tot strategisch gedrag leiden. Omdat sommige prestaties beloond worden in de prestatieafspraken kan dit een

prikkel zijn tot strategisch gedrag waarbij een organisatie of individuen in de organisatie zich alleen richten op de beloonde prestaties terwijl prestaties die niet beloond worden, maar vanuit professioneel oogpunt wel van belang zijn worden verwaarloosd (Korster, 2007: 5).

Een ander pervers effect van prestatiemeting is dat het de interne bureaucratie versterkt. Organisaties die goed presteren hebben vaak veel geïnvesteerd in de bureaucratische voorwaarden hiervoor. Ze beschikken over voldoende bureaucratische competentie om de eigen prestaties zo veel mogelijk controleerbaar te maken, soms zijn hier zelfs speciale afdelingen voor in het leven geroepen (Keunings, 2002: 5).

Prestatiemeting heeft ook tot effect dat de innovaties worden verhinderd. Er ontstaat bij het innovatie proces een soort van tunnelvisie omdat de organisatie zich alleen richt op de optimalisering van het productieproces dat tot beloonde prestaties leidt en niet tot taken die vanuit professioneel oogpunt van belang zijn (Korster, 2007: 5).

Volgens Keunings blokkeert prestatiemeting de ambities omdat organisaties proberen om hun prestaties te vergroten door de output te verbeteren met zo min mogelijk input. Het gevolg is dat er *cherry picking* ontstaat. Wanneer deze selectie niet voldoende is wordt de strategie van *counselling out* toegepast waarbij een afstoting plaatsvindt van moeilijke, kostbare of tijdrovende gevallen (Keunings, 2002: 8).

Prestatiemeting verdrijft de professionele habitus omdat prestatie-indicatoren kwantiteit meten en hierdoor prikkels bevatten om de meetbare en goed te definiëren prestaties te meten. Kwaliteit is veel moeilijker te meten en wordt dan ook niet meer zo sterk beloond in prestatiemeting waardoor de professionele habitus kan afnemen (Ibid.).

Prestatiemeting zorgt ervoor dat er een competitieve relatie ontstaat tussen diverse organisaties die dan niet meer bereid zijn om de *best practices* te delen met andere organisaties. Dit kan immers de eigen positie schaden.

Volgens Keunings meet outputmeting alleen het kwantificeerbare deel van de prestatie en is het daarom vanuit professioneel oogpunt een armoedige manier van oordeelsvorming. *“Prestatiemeting reduceert de complexiteit van de professie zo sterk dat een vertekend beeld van de professionele prestatie ontstaat. Deze reductie van complexiteit is de voedingsbodem voor drie wetmatigheden die bij prestatiemeting vaak optreden”* (Keunings, 2002: 8).

De eerste wet die Keunings beschrijft is **de Wet van de Afnemende Effectiviteit**. Wanneer professionals zich in overeenstemming gedragen met de *incentives* die vanuit het systeem

uitgaan kan de *outputsturing* als effectief instrument gezien worden. Zoals hierboven beschreven is, is een pervers effect dat het belang van het halen van de prestaties de aandacht verdrijft voor innovatie, ambitie, professie en bestelverantwoordelijkheid. Daarnaast zullen strategisch gedrag en bureaucratie toenemen.

De paradox hierbij is dan dat hoe meer invloed de prestatiemeting heeft op het gedrag van de uitvoerende professionals, hoe sterker de perverse effecten zijn. Wanneer de outputmeting effectiever is op de korte termijn, zal deze des te ineffectiever zijn op de lange termijn. Deze paradox wordt de wet van de Afnemende Effectiviteit genoemd (Keunings, 2002: 9).

De tweede wet die Keunings behandelt is **de Wet van de Resistentie van Outputsystemen**. De outputmeting systemen roepen dus na verloop van tijd veel perverse effecten op, maar het opvallende hieraan is dat ze desondanks blijven voortbestaan. Het ontstaan van deze perverse effecten is geen reden tot afbouw of vernieuwing van de systemen. De verklaring die Keunings hiervoor geeft is dat de kosten (perverse effecten) van de prestatiemeting zich voornamelijk voordoen op het professionele niveau van de organisatie terwijl de baten (transparantie, sturing, verantwoordelijkheid) zich manifesteren op het management niveau van de organisatie. Omdat het management de prestatiemeting stuurt, zijn er op dit niveau weinig prikkels om het kritisch te herzien zolang de kosten-batenverhouding voor hen nog positief is. Dit is de Wet van de Resistentie van Outputsystemen: na verloop van tijd ontstaan de perverse effecten op het professionele niveau. Op het management niveau kan het systeem zijn positieve functies blijven vervullen. Aangezien deze positieve functies aantrekkelijk zijn voor de beheerder van het systeem komt er geen verandering in (Ibid. 9).

Tot slot behandelt Keunings **de Wet van de Beleidsaccumulatie: Mushrooming**. Wanneer de kosten-batenverhouding op het management niveau negatief wordt, ontstaat de opvatting dat de kosten de baten overstijgen. Een bekende reactie hierop is dan *mushrooming*. Mushrooming betekent dat een systeem van prestatiemeting sterk groeit. Er ontstaan steeds nieuwe productdefinities en dan moet er ook weer nieuwe informatie worden aangeleverd. De tekortkomingen van een systeem worden voortdurend opgelost met reparaties van dit systeem. Het gevolg hiervan is dat er nieuwe vormen van strategisch gedrag en een steeds verdere verfijning van het systeem ontstaat. Door mushrooming worden de kosten van een prestatiesysteem steeds hoger en neemt de kans toe dat er binnen het systeem interne tegenstellingen zullen ontstaan of dat het systeem zo complex wordt, dat het voor de manager en professional moeilijk hanteerbaar wordt (Ibid.:10). In de volgende paragraaf wordt

prestatie meting gekoppeld aan de beleidsstroming NPM en wordt uitgelegd hoe de prestatieafspraken er bij de politie in de praktijk uitzien.

2.7.2 Prestatieafspraken als het NPM

Sturing van de politie gaat grotendeels volgens de wet. In de Politiewet van 1993 staat namelijk niet alleen de kerntaak beschreven van de politie, maar hierin staat ook vastgesteld hoe de politie gestuurd wordt. Binnen deze wet wordt er een onderscheid gemaakt tussen 'het gezag over de politie' en 'het beheer van de politie'. Wanneer de politie in een gemeente optreedt ter handhaving van de openbare orde en ter uitvoering van de hulpverleningstaak, dan staat de politie onder het gezag van de burgemeester. Als het optreden van de politie dient ter strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde dan staat de politie onder het gezag van justitie (wet-online.nl).

Het beheer van de politie is ook in deze politiewet vastgesteld. De korpsbeheerder stelt jaarlijks met de hoofdofficier van justitie het ontwerp van de organisatie, de formatie, de begroting, de jaarrekening, het beleidsplan en het jaarverslag voor het regionale politiekorps vast. De korpsbeheerder is doorgaans de burgemeester van de grootste gemeente van het regiokorps (Naar een veiliger samenleving, 2002: 83).

Naast de sturing via het gezag en het beheer van de politie wordt de politie ook gestuurd op basis van het beleid dat op zijn beurt grotendeels afhankelijk is van de gehanteerde visie, namelijk de kerntakenopvatting ook wel het NPM. Een belangrijk onderdeel van dit politiebeleid in de kerntakenopvatting zijn de prestatieconvenanten. Deze convenanten bevatten zogenaamde prestatieafspraken die gemaakt zijn tussen de korpsbeheerder en de ministers van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Justitie (in het vervolg BZK). In een prestatiecontract worden er door de opdrachtgever beloningen en soms straffen vastgesteld die samen gaan met het wel of niet behalen van afgesproken doelen. De korpsbeheerders en ministers hebben ieder half jaar gesprekken waarin de resultaatafspraken geëvalueerd worden.

Het ministerie van BZK heeft dus een grote invloed op de invulling van deze prestatieafspraken. Het ministerie van BZK gaat namelijk over het budget voor de Nederlandse politie, dat verdeeld wordt over de regionale korpsen en het KLPD. Om te zorgen dat de behaalde resultaten zo zichtbaar en transparant mogelijk worden heeft het ministerie van BZK

het beleidsprogramma *'Naar een veiliger samenleving'* in het leven geroepen. In dit programma zijn enkele prioriteiten vastgesteld en op basis van deze prioriteiten worden er afspraken gemaakt over de te behalen resultaten met de politiekorpsen, de ministers van BZK en Justitie (Ministerie van BZK, 2003). De 'harde' prestatieafspraken waar de politie zich aan dient te houden bevatten bijvoorbeeld doelstellingen omtrent een vastgesteld minimum aantal van uitgeschreven boetes, het aantal ingediende aanklachten en algemene efficiëntie afspraken.

Daarnaast worden ook wat meer 'zachte' afspraken vastgesteld zoals de klanttevredenheid van de burger over bijvoorbeeld de beschikbaarheid van de politie. Het politiebudget is deels afhankelijk gemaakt van de mate waarin politieregio's voldoen aan de prestaties of deze verbeteren. Er is dus sprake van een financiële prikkel die gekoppeld is aan het behalen van de prestatieafspraken zoals die in de prestatieconvenanten beschreven staan (Vollaard, 2003: 13).

In deze prestatiecontracten is weergegeven dat de korpsen een financiële beloning zullen krijgen wanneer zij enkele kwantitatieve doelstellingen behalen. De prestatieafspraken dienen dan ook als een financiële prikkel om de doelstellingen te halen. (Vollaard, 2003: 13). Concrete voorbeelden van de prestatieafspraken uit het 'Nationaal Politie Convenant' worden hieronder weergegeven:

- de politie draagt in 2006 40.000 meer zaken aan bij het openbaar ministerie;
- alle korpsen stellen jaarlijks een plan op voor de aanpak van (jeugdige) veelplegers;
- van 80% van de veelplegers moet binnen een maand na het eerste verhoor een proces-verbaal naar het openbaar ministerie worden gestuurd;
- de politie zorgt in 2006 voor 180.000 extra boetes en transacties;
- het aantal arbeidsplaatsen stijgt met 4000 voltijdbanen naar 54.500 in 2010;
- het ziekteverzuim bij de politie moet teruggebracht worden tot maximaal 8 procent;
- met de afzonderlijke regio's worden afspraken gemaakt over de telefonische bereikbaarheid (112) en over de kwaliteit van dienstverlening en
- de tevredenheid over de politie en het oordeel van de bevolking over de beschikbaarheid van de politie moeten omhoog (regering.nl, 2003).

Met behulp van de prestatieconvenanten en meer specifiek de prestatieafspraken die daarin vastgesteld zijn, komen de verschillende aspecten van het NPM duidelijk aan de orde binnen de politie. Doordat er strakke prestatieafspraken worden gemaakt en de korpsen (financieel) worden afgerekend op de wel of niet behaalde prestaties wordt er veel nadruk gelegd op resultaatgerichtheid. Aan de hand van de gestelde afspraken wordt er gekeken naar de effecten en invloed die de politie heeft op enkele doelstellingen. De prestaties van de politie kunnen zo geëvalueerd en gemeten worden.

De kosten die gebonden zijn aan de politiediensten worden met behulp van de prestatieafspraken meer transparant gemaakt. De prestaties zijn namelijk direct gekoppeld aan de financiële steun van de overheid waardoor de politie wordt beloond en afgerekend op basis van de geleverde prestaties. Deze financiële afhankelijkheid zou de politie prikkelen tot een grotere inzet en het behalen van de doelstellingen. Op deze manier wordt er bedrijfsmatig georganiseerd. Er is zelfs sprake van een soort van competitie element doordat iedere politieregio afzonderlijk beoordeeld wordt op de eigen prestaties en de financiering hieraan gekoppeld wordt.

Ook prestatieafspraken met betrekking tot de klantgerichtheid krijgen duidelijk de nadruk zoals naar voren komt in het Nationaal Politie Convenant van 2003. Het gaat dan voornamelijk over de tevredenheid van de burger over de politie waarbij een aanzienlijke stijging gewenst is.

Belangrijke termen uit het NPM zoals resultaatgerichtheid, bedrijfsmatig werken, competitie en concurrentie en klantgerichtheid uiteten zich voornamelijk in de vorm van de prestatieafspraken waar de politie agenten zich aan moeten houden zoals hierboven duidelijk is geworden. Deze prestatieafspraken kunnen echter niet altijd rekenen op de steun van de uitvoerende politie agenten omdat zij in hun discretionaire bevoegdheid beperkt worden zoals in de volgende paragraaf besproken zal worden.

2.7.3 Spanning tussen prestatieafspraken en discretionaire bevoegdheid

De discretionaire bevoegdheid van de uitvoerende politie agenten wordt sterk ingeperkt door de prestatieafspraken. In de Nederlandse literatuur zijn over de mogelijke spanning tussen de prestatieafspraken en de werkervaring van de uitvoerende politie agenten weinig

aanwijzingen. Wel is er duidelijk dat er niet veel draagvlak bestaat bij de politie korpsen voor het behalen van de vaak nationale prestatiecontracten. Zo stellen respondenten in het onderzoek van Vollaard (2003) het volgende:

- “onze regio is verschillend dan andere regio’s, daardoor lijken we inefficiënt”
- “we zijn beperkt in het behalen van onze targets omdat er andere problemen zijn”
- “we zijn er druk bezig met onze eigen regionale problemen, daarom kan niet van ons verwacht worden dat we goed presteren op alle targets op het nationale niveau”
- “we plaatsen kwaliteit op de eerste plaats, we lijken alleen maar inefficiënt”
- “wij zijn professionals, we weten wel wat we doen” (Vollaard, 2003; 40).

Onderzoek uit Engeland laat duidelijker zien dat er een spanning bestaat tussen de prestatieafspraken enerzijds en de werkbeleving van uitvoerende politie agenten anderzijds. In het onderzoek ‘*Policing for London*’ (Vollaard, 2003: 58) werd aan uitvoerende politie agenten gevraagd hoe zij het gebruik van kwantitatieve prestatieafspraken waarden. De respondenten wezen er op dat de nadruk op prestatie indicatoren geen succes is omdat de agenten hierdoor meer te maken kregen met conflicten tussen nationale verwachtingen en de lokale behoeften waardoor de werkmoraal afnam. De prestatieafspraken hadden een nadruk op het actief bestrijden van criminaliteit wat ten koste ging van orde handhaving. Er werd een grote druk gelegd op het bereiken van targets voor een beperkt aantal typen criminaliteit die slechts een minderheid vormden van de oproepen waaraan voldaan moest worden.

Vervolgens werd er aangegeven dat de centraal vastgestelde targets niet overeenkwamen met hoe de uitvoerende politie agenten dachten over wat hun kerntaken zouden moeten zijn. Er bestond dus een discrepantie tussen de centraal gestelde prestatieafspraken en het gevoel van noodzakelijkheid hierover bij de uitvoerende politie agenten. Dit heeft volgens het onderzoek geleid tot een cynische houding van het uitvoerend personeel tegenover het management en tot een afname van de werkmoraal (Vollaard, 2003; 58).

Vollaard (2003) geeft aan dat de prestatieafspraken waarschijnlijk weinig invloed zullen hebben op het bereiken van verbeteringen in de veiligheid. Zo nodigt het vastleggen van gewenste verbeteringen in prestatieafspraken volgens zijn onderzoek uit tot een focus op

cijfertjes die ten koste gaat van de kwaliteit van politiewerk. De prestatieafspraken laten ruimte voor meerdere manieren om deze te behalen, maar niet alle manieren zijn in lijn met de doelstellingen van de overheid. De prestatieafspraken belonen de korpsen voor het behalen van bepaalde taken wel en juist weer niet voor andere taken. Hierdoor kan er voor sommige taken zoals actieve misdaadpreventie onevenredig meer aandacht ontstaan dan voor andere taken zoals hulpverlening. De financiële prestatieprikkel nodigt volgens Vollaard uit tot ongewenste verschuivingen in het politiewerk. Doordat enkele taken beloond worden, wordt volgens Vollaard ook de kwaliteit van het werk verlaagd omdat agenten in hun werk bijvoorbeeld meer aandacht geven aan de eenvoudigste zaken om de prestatieafspraken maar te kunnen halen.

De overheid als externe regelaar kan door een gebrek aan informatie de prestatieafspraken niet voldoende schatten. De prestatieafspraken lopen daardoor het risico om of te ambitieus of te gemakkelijk bereikbaar te zijn. Wanneer de afspraken te gemakkelijk te behalen zijn kunnen de korpsen hun inzet verlagen wanneer de doelstelling is behaald (Vollaard, 2003: 14 - 16).

Hierboven is aan de hand van het onderzoek van Vollaard (2003) beschreven dat er een spanning bestaat tussen de prestatieafspraken en de discretionaire bevoegdheid van politie agenten.

Doordat politie agenten een lange training, opleiding en inwerkperiode hebben gehad, hebben zij geleerd om op een adequate manier te kunnen handelen en beslissingen te kunnen nemen in onvoorspelbare situaties. Juist deze onvoorspelbare situaties maken het moeilijk om de taakomschrijving van agenten duidelijk en exact te krijgen. Dit komt ook naar voren wanneer men de kerntaak van de politie bekijkt zoals deze wettelijk is bepaald. In de wet staat de kerntaak van de politie dan ook vaag beschreven met ruimte voor toepassing naar eigen inzicht van de uitvoerende politie agenten. De kerntaak van de politie is als volgt omschreven in de Politiewet van 1993:

De politie heeft tot taak in ondergeschiktheid aan het bevoegde gezag en in overeenstemming met de geldende rechtsregels te zorgen voor de daadwerkelijke handhaving van de rechtsorde en het verlenen van hulp aan hen die deze behoeven (wet-online.nl).

Deze politiewet heeft een belangrijke sturende functie voor de uitvoerende politie agenten. Door de onvoorspelbare aard van het werk van politie agenten beschikken zij over een mate van discretionaire bevoegdheid. Deze bevoegdheid biedt hen de mogelijkheid om te kunnen kiezen uit verschillende alternatieven. De uitvoerende politie agenten beschikken hierbij over een mate van vrijheid met betrekking tot het inrichten van hun werk zolang zij zich maar richten op de kerntaak die is omschreven in de Politiewet van 1993.

Wettelijk is de taak van de politie agenten dus slechts ambigu omschreven waardoor politie agenten de beschikking hebben over discretionaire bevoegdheid. Dit is de vrije kant van het politiewerk van uitvoerende agenten. Aan de andere kant hebben de agenten te maken met een steeds grotere invloed van verschillende aspecten van het NPM die binnen de politie worden toegepast met het doel om het werk te sturen, transparant en controleerbaar te maken. In de vorm van prestatieafspraken wordt er toezicht gehouden op de werkuitvoering van de politie agenten. Voor de politie agenten houdt dit in dat zij hun werk enerzijds dienen uit te voeren naar het eigen inzicht en anderzijds volgens van bovenaf opgelegde afspraken wat resulteert in een spanning tussen prestatieafspraken en discretionaire bevoegdheid.

Dat mensen werken om in hun levensonderhoud te kunnen voorzien zal niemand verbazen. Toch wordt arbeid door verschillende mensen ook heel verschillend gewaardeerd. In de volgende paragraaf zal worden beschreven wat kwaliteit van de arbeid is en van welke factoren en omstandigheden deze werkbeleving afhankelijk is.

2.8.1 De kwaliteit van de arbeid en algemene werktevredenheid

‘Arbeid’, oftewel arbeid, is een Oud-germaans woord dat een grote nood aanduidt die *“ontstaat doordat mensen uit hun stam gaan en zich elders in afhankelijkheid van vreemden in leven moeten houden”* (Van Ruysseveldt, 2008: 13). Het verrichten van arbeid betekende onvrijheid en riep negatieve connotaties op zoals pijn, inspanning en uitputting. In 2011 zijn er nog steeds mensen die arbeid zien als een noodzakelijk kwaad, maar de uitgesproken negatieve betekenis van arbeid is nagenoeg verdwenen. Tegenwoordig is het hebben van een leuke en uitdagende baan een waardevol bezit en het ‘druk, druk, druk’ van deze tijd wordt meer positief benadrukt dan negatief. Creativiteit, ontplooiing, materiële goederen en zelfs geluk worden door velen bereikt via arbeid.

Een beschrijving van arbeid volgens Kuiper (1976) past beter bij deze tijd omdat hij in zijn definitie ruimte geeft aan zowel het negatieve als positieve aspect van arbeid. Kuiper stelt dat arbeid pas menselijke arbeid is wanneer naast een plichtaspect ook een educatie- en spelaspect aanwezig zijn. Het gaat dus niet alleen om de financiële opbrengsten, maar ook om het plezier in de baan zelf. Het afwisselende karakter van het werk, de methode en de volgorde waarin het werk wordt verricht komen aan bod bij het spelelement. Het educatieaspect is zichtbaar in de mate waarin de werknemer zich kan identificeren met zijn taken en de *feedback* die hij ontvangt uit de geleverde resultaten (Van Ruysseveldt, 2008: 15).

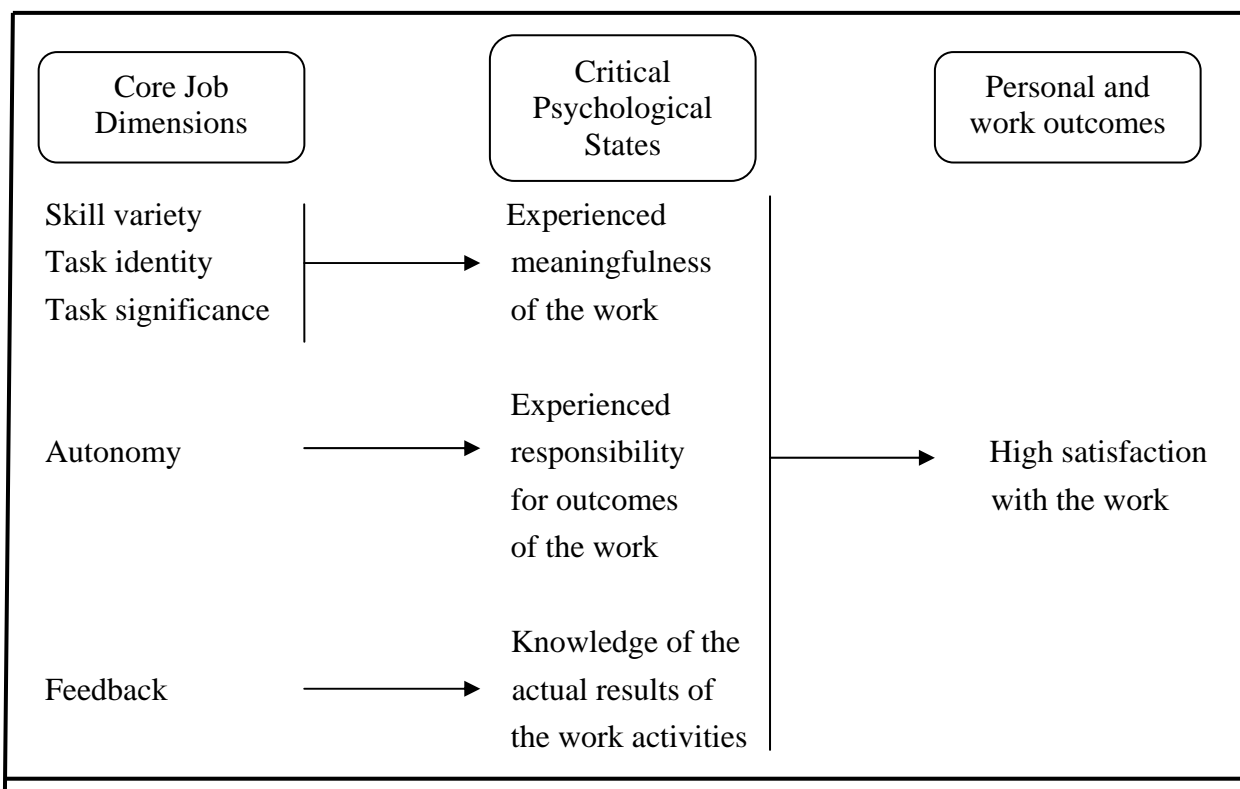
Ook volgens Hackman en Oldham (1975) kan werk voor sommigen bijna net zo plezierig zijn als een spel. Zij hebben het *Job Characteristics Model* van werkmotivatie ontwikkeld. In dit model wordt de relatie tussen de kenmerken van taken en functies, de psychologische beleving van werknemers en de gevolgen in termen van gedragingen en attitudes van werknemers uitgewerkt. In het model worden een aantal positieve uitkomsten zoals een laag ziekteverzuim, personeelsverloop, een hoge motivatie, inzet, arbeidssatisfactie en een sterke betrokkenheid beschreven. Deze gewenste uitkomsten worden volgens het model gerealiseerd door drie psychologische toestanden. Een eerste is door *ervaren zinvolheid*, de werknemer moet het gevoel hebben dat zijn werk zinvol is. Ten tweede door *ervaren verantwoordelijkheid*, de werknemer moet het gevoel hebben persoonlijk een bijdrage te leveren aan de uitkomsten van het werk. Tot slot door *kennis van de resultaten*, de werknemer moet weten wat de daadwerkelijke uitkomsten van het werk zijn (Eijbergen, 1999: 23).

Wanneer er wordt voldaan aan deze voorwaarden beleeft de werknemer zijn taakuitvoering op een positieve manier. Het model is gebaseerd op het basisidee dat de taakuitvoering intrinsiek belonend kan werken en vervolgens leidt tot een verdere inspanning van de werknemer wanneer deze de taakuitvoering als positief ervaart. Volgens de theorie ontstaan deze drie psychologische toestanden door een vijftal meetbare kenmerken van de taak die de werknemer uitoefent. De kennis van de eindresultaten wordt bereikt door herhaalde en betrouwbare *feedback* op de werkplek. Dit is de mate waarin een werknemer tijdens het uitvoeren van het werk informatie over de effectiviteit van zijn inzet ontvangt. De ervaren verantwoordelijkheid wordt gecreëerd wanneer de werknemer in zijn werk over voldoende *autonomie* beschikt. Dit is de mate waarin de werknemer vrijheid en onafhankelijkheid heeft over het plannen van het werk en hoe dit werk uitgevoerd dient te worden. Werknemers in banen met veel discretionaire bevoegdheid weten dat zij persoonlijk

verantwoordelijk zijn voor het succes en falen van de taak. De ervaren zinvolheid van het werk resulteert tenslotte uit de drie werkkenmerken: *variatie in vaardigheden*, *taakidentiteit* en het *belang van de taak*. *Skill variety* is de mate waarin activiteiten in de baan de vaardigheden van een werknemer uitdagen. Hoe meer vaardigheden nodig zijn voor het uitvoeren van het werk, hoe groter de aantrekkingskracht bij de werknemer en hoe groter de kans dat monotoon werk wordt vermeden. *Task identity*, de mate waarin de baan ruimte laat voor het afmaken van een heel proces. Het gaat er hier om dat de werknemer iets van het begin tot het eind kan afmaken. Het derde element dat bijdraagt aan de ervaren zinvolheid is *task significance*, de mate waarin de baan een substantiële invloed heeft op het leven van anderen (Van Ruysseveldt, 1989: 6- 7).

Wanneer deze aspecten in een baan aanwezig zijn voelt een werknemer zich doorgaans goed over zichzelf wanneer deze goed presteert. Wanneer een van deze psychologische toestanden ontbreekt zakt de werkmotivatie meteen enorm. Wanneer alle drie de psychologische toestanden in hoge mate aanwezig zijn, dan zijn de interne werkmotivatie, werktevredenheid en werkkwaliteit hoog en zijn ziekmelding en het verloop laag (Hackman & Oldham, 1975: 60- 61).

Figuur 2.1 **Job Characteristics Model**



(Hackman & Oldham, 1975: 60. Bewerkt door: Michaela di Majo)

De kritieke psychologische toestanden komen voort uit de vijf kernelementen van arbeid. Wanneer de kernelementen *skill variety*, *task identity* en *task significance* aanwezig zijn leiden deze er toe dat de werknemer zijn werk als meer zinvol ervaart. Een hoge mate van *autonomie* in het werk leidt tot een groter verantwoordingsgevoel over het werk bij de werknemer. Tot slot leidt een hoge mate van feedback tot kennis van de eindresultaten wat de werknemer een kans biedt om te leren van fouten en ziet hoe effectief hij bezig is. Deze drie psychologische toestanden samen leiden vervolgens tot een hoge motivatie voor het werk en meer algemene werktevredenheid (Hackman & Oldham, 1975: 60- 62). De algemene werktevredenheid wordt in dit scriptieonderzoek gedefinieerd als een attitude die gebaseerd is op de subjectieve evaluatie van het werk.

2.8.2 Hackman en Oldham toegepast op de politie

De vijf kenmerken van Hackman en Oldham zijn ook te beschrijven voor het politiewerk. De prestatieafspraken waaronder politie agenten dienen te werken hebben daarbij invloed op sommige van de vijf kenmerken die door Hackman en Oldham worden onderscheiden. Hieronder zal worden beschreven hoe prestatieafspraken van invloed zijn op de vijf werkkenmerken van het politiewerk.

De mate waarin activiteiten en taken de vaardigheden van de agenten uitdagen, de *skill variety*, zou kunnen afnemen onder invloed van de invoering van de prestatieafspraken. Doordat de nadruk gelegd wordt op bepaalde taken zoals het actief bestrijden van criminaliteit zou dit gemakkelijk ten koste kunnen gaan van andere taken zoals orde handhaving. Voor de taken die opgenomen zijn in de prestatieafspraken zijn namelijk andere vaardigheden noodzakelijk dan voor de andere taken die soms ondergesneeuwd worden door de taken die wel beloofd worden. Wanneer de *skill variety* afneemt heeft dit een negatieve invloed op de psychologische toestand van de ervaring van zinvol werk voor de agenten.

De mate waarin het werk ruimte laat voor het afmaken van een volledig proces, de *task identity*, is in het politiewerk zeer gering doordat bepaalde taken verdeeld zijn over andere afdelingen en organisaties. Politie agenten werken namelijk niet met een product dat zij van het begin tot het eind kunnen afmaken waardoor zij geen controle hebben over de uitkomsten van hun werk. Zaken als arrestaties worden verder afgehandeld door andere

afdelingen of bureaucratische instellingen. De invoering van prestatieafspraken zoals een minimum aantal aanhoudingen zal hier waarschijnlijk geen verandering in brengen.

Aan de mate waarin het werk een substantiële invloed heeft op het leven van anderen, de *task significance*, wordt in het politiewerk zeer goed voldaan. De algemene politietaak stelt politie agenten in staat om de samenleving veiliger te maken en mensen met allerlei zaken te kunnen helpen. Zo bezien is het politiewerk in zijn algemeenheid zeer belangrijk werk voor een groot deel van het leven van anderen. Door prestatieafspraken geldt dit niet altijd voor de losse taken. Er wordt aan sommige taken een zwaarder gewicht toegekend dan aan andere taken terwijl de agenten zelf de taken die beloond worden niet altijd erkennen als belangrijkste kerntaken. Er bestaat een discrepantie tussen sommige van de centraal gestelde prestatieafspraken en het gevoel van noodzakelijkheid hiervan bij de uitvoerende politie agenten. Doordat taken die door de uitvoerende agenten niet als noodzakelijk worden ervaren wel beloond worden, zou de *task significance* voor die taken kunnen afnemen. De *task significance* neemt af omdat minder belangrijke taken, volgens de agenten, wel belangrijk worden onder de prestatieafspraken. Wanneer de task significance op deze manier afneemt heeft dit ook zeker een negatieve invloed op de eerste psychologische toestand van ervaren zinvolheid van het werk.

De mate waarin de werknemer vrijheid en onafhankelijkheid heeft over het plannen van het werk en hoe dit uitgevoerd dient te worden, de *autonomy*, wordt door Hackman en Oldham als een van de belangrijkste kenmerken van werk bestempeld. De prestatieafspraken waaronder politie agenten dienen te werken sturen het werk grotendeels en nemen zo een groot deel van de discretionaire bevoegdheid weg. Een van de meest opvallende prestatieafspraken over het uitschrijven van een bepaald aantal boetes per jaar is hierbij een goed voorbeeld. Deze taak krijgt een groot belang toegekend omdat het voor veel agenten lastig is om aan deze bonnenquota te kunnen voldoen. Het werk wordt dan ook regelmatig anders ingedeeld en gepland dan veel agenten zelf graag zouden willen doen, waardoor de discretionaire bevoegdheid afneemt. Een afname van deze bevoegdheid in het werk heeft een negatieve invloed op de psychologische toestand van ervaren verantwoordelijkheid.

Tot slot zouden de prestatieafspraken en het controle systeem van de politie wel voor een toegenomen mate van *feedback* moeten zorgen. Er zou meer kennis bestaan over wat agenten op straat precies doen, is van wat de agenten precies uitvoeren en wanneer. Hierdoor kunnen zij van hun meerderen een beter inzicht krijgen in hoe effectief zij werken. Deze *feedback* maakt het mogelijk dat agenten van hun fouten leren.

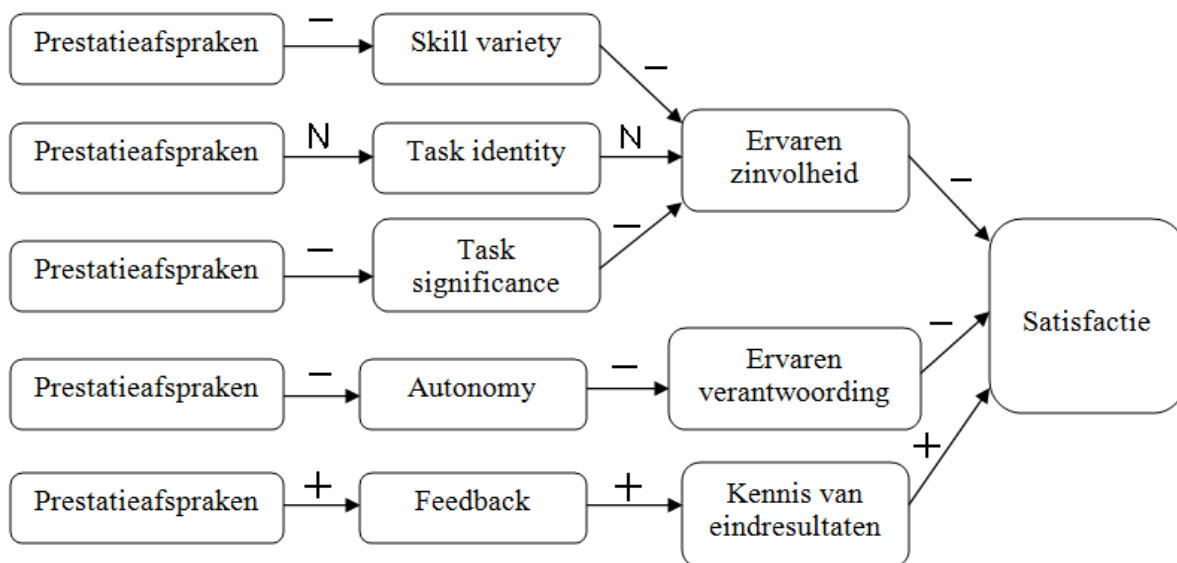
2.9 Verwachtingen

De vijf kenmerken van werk zijn volgens Hackman en Oldham zeer belangrijk voor de werkmotivatie en tevredenheid. De algemene werktevredenheid is hier sterk van afhankelijk. Wanneer de theorie van Hackman en Oldham wordt toegepast op de politie agenten kan verwacht worden dat door prestatieafspraken de *skill variety* zal afnemen omdat niet iedere taak nog even veel aandacht krijgt onder druk van prestatieafspraken. Prestatieafspraken zullen echter waarschijnlijk geen invloed hebben op de *task identity*. Voor bepaalde taken die geen groot belang toegekend krijgen onder invloed van de prestatieafspraken kan verwacht worden dat hiervoor de *task significance* zal afnemen. De afname van de skill variety en de task significance heeft een negatieve invloed op de psychologische toestand van de ervaren zinvolheid van het werk. Een afname in deze psychologische toestand heeft naar verwachting vervolgens een negatieve invloed op de algemene werktevredenheid.

Ook voor het werkkenmerk *autonomy* geldt dat deze af zal nemen onder invloed van de prestatieafspraken omdat prestatieafspraken het werk meer sturen en er minder discretionaire bevoegdheid overblijft. Dit zorgt naar verwachting voor een afname in de psychologische toestand van ervaren verantwoordelijkheid. Een afname hierin zal er naar verwachting voor zorgen dat de algemene werktevredenheid afneemt. Tot slot kan verwacht worden dat prestatieafspraken juist een positieve invloed zullen hebben op de *feedback* omdat er meer toezicht ontstaat zodat chefs beter in staat zijn om *feedback* te geven. Hierdoor zou er meer kennis van de eindresultaten moeten ontstaan bij uitvoerende agenten. Dit zou vervolgens naar verwachting een positieve invloed hebben op de algemene werktevredenheid.

Het theoretisch kader heeft vorm gegeven aan de bovenstaande verwachtingen. Vanuit dit theoretisch kader kan vervolgens een conceptueel model worden ontwikkeld dat een voorlopig antwoord geeft op de geformuleerde vraagstelling. In een conceptueel model wordt de probleemstelling nader uitgewerkt (Braster, 200: 10 & 50). Een conceptueel model kan dus beschreven worden als een visuele weergave van de verwachtingen die voortkomen uit het theoretisch kader. Onderstaand is in figuur 2.2 het conceptueel model te zien dat in dit onderzoek op schematische wijze de verwachtingen weergeeft op de vraagstelling.

Figuur 2.2: Conceptueel model



Een min teken in dit model staat voor een negatieve invloed van prestatieafspraken, een plus teken staat voor een positieve invloed van prestatieafspraken en de N staat voor geen invloed van prestatieafspraken. Een conceptueel model kan er nog zo goed uit zien op papier, maar om te weten of het model ook feitelijk klopt dient een conceptueel model altijd getoetst te worden aan de empirie.

In het volgende deel van dit onderzoek zal eerst in het hoofdstuk methodologie de onderzoeksstrategie worden beschreven zodat later empirisch kan worden vastgesteld of het werk van politie agenten minder *skill variety*, *task significance* en *autonomy* kent door de invoering van prestatieafspraken en of dit ook daadwerkelijk leidt tot een lagere algemene werktevredenheid onder politie agenten zoals verwacht wordt in dit onderzoek.

3. METHODEN EN TECHNIEKEN

De eerste vraag die na het vaststellen van de vraagstelling volgt is: “Wat voor soort data zijn er nodig om tot de beantwoording van de vraagstelling te komen?”. Het antwoord op deze vraag bepaalt in sterke mate welke onderzoeksstrategie er gehanteerd dient te worden. Een onderzoeksstrategie heeft voornamelijk te maken met de manier waarop de data worden verzameld. In veel onderzoeken worden er meerdere strategieën naast elkaar gebruikt. Zo wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van triangulatie door middel van twee oriënterende diepte interviews, een observatiedag bij het politiekorps in Zeeland en worden er vervolgens semigestructureerde diepte interviews gehouden.

De belangrijkste informatie voor dit onderzoek is afkomstig uit de gehouden interviews zodat de dataverzameling goed is afgestemd op wat er gemeten dient te worden in dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de onderzoeksorganisatie en wordt er aandacht besteed aan de onderzoeksstrategie. Vervolgens komen de definities van de onderzoeksvariabelen en de conceptmeting aan bod. Daarna is er aandacht voor de dataverzameling en de respondenten en tot slot worden de wetenschappelijke criteria beschreven.

3.1 Organisatiebeschrijving: De Politieorganisatie

De Nederlandse politie was in eerste instantie een organisatie met de nadruk op de opsporing van strafbare feiten. Sinds de jaren zeventig is de Nederlandse politie een organisatie waarin ook een zeer grote aandacht is voor preventie. In grove lijnen kunnen de kerntaken van de politie als volgt worden beschreven:

- het houden van toezicht in de publieke ruimte;
- de daadwerkelijke handhaving van de openbare orde;
- het opsporen van strafbare feiten en
- het verlenen van noodhulp.

De Nederlandse politieorganisatie is gebaseerd op de politiewet van 1993 waarin naar voren komt wat er van de politie verwacht wordt. Daarnaast dient de politie zich bezig te houden

met strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde en de uitvoering van door justitie opgelegde diensten (Ministerie BZK, 2003: 10).

De Nederlandse politie is onderverdeeld in 25 regionale politiekorpsen en het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD) met diverse ondersteunende divisies. Ieder regionaal korps is belast met de uitvoering van de politietaken in de eigen politieregio. Een regionaal korps is verdeeld in districten en onderdelen en deze zijn meestal nogmaals opgedeeld in basiseenheden. De omvang van een regionaal korps is afhankelijk van de omgeving, het aantal inwoners, de gemeentelijke bebouwing en de criminaliteitscijfers in de regio (Ibid.: 11).

Wanneer het gaat om de taken handhaving van de openbare orde en hulpverlening ligt het bevoegd gezag bij de burgemeester van de gemeente waarin de politie optreedt. De minister van BZK draagt op rijksniveau verantwoording voor de handhaving van de openbare orde en veiligheid. Als de politie echter optreedt in het kader van handhaving van de rechtsorde of als er taken ten dienste van justitie worden uitgevoerd, dan staat de politie onder het gezag van de officier van justitie. Hiermee dient de politie dus zegge twee meesters en er is dan ook regelmatig driehoeksoverleg tussen de burgemeester, de officier van justitie en de plaatselijke politiechef over de taakuitvoering van de politie (Ibid.: 11).

Het beheer van de politiekorpsen is regionaal bepaald, dat betekent dat de korpsen grote vrijheden hebben bij het uitoefenen van hun taak en het stellen van prioriteiten omtrent financiën, personeel, materieel en gebouwen, organisatie en bedrijfsvoering, informatie en automatisering en de regionale recherche. De burgemeester van de grootste gemeente is de korpsbeheerder. De grote beleidsbeslissingen worden genomen door het regionale college dat gevormd is door de burgemeesters uit de regio en de hoofdofficier van justitie. Het 26^e korps, het KLPD, wordt beheerd door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De korpsen zijn dus zelf grotendeels verantwoordelijk voor de eigen bedrijfsvoering, maar de minister van BZK is verantwoordelijk voor het beheer van de Nederlandse politie in het algemeen (Ibid.: 14).

3.2 Onderzoeksstrategie

Braster (2000) verstaat onder de term onderzoeksstrategie een combinatie van onderling samenhangende onderzoeksbeslissingen. Er kunnen drie onderzoeksstrategieën worden onderscheiden, het experiment, de survey en de casestudy. In het basismodel van het experiment worden er twee groepen onderscheiden, een experimentele groep en een controle groep. De experimentele groep wordt onderworpen aan een stimulus of interventie en de controle groep niet. Het toedienen van de stimulus of interventie wordt vervolgens nogmaals op een ander tijdstip herhaald zodat het effect van de stimulus kan worden vastgesteld door beide groepen te vergelijken. De survey als onderzoeksstrategie behelst doorgaans veel ingevulde vragenlijsten die veelal aan de hand van statistische programma's uitgebreid worden geanalyseerd. De vragenlijst is hierbij gebaseerd op de operationalisering die voortkomt uit het conceptuele model dat een voorlopig antwoord geeft op de vraagstelling (Braster, 2000: 20- 21). Een casestudy is een onderzoek naar een geval. Het is een onderzoeksstrategie waarvan het voornaamste kenmerk is dat er sprake is van een intensieve bestudering van een sociaal verschijnsel bij een of enkele onderzoekseenheden. Met intensief wordt hier bedoeld diepgaand, langdurig en niet oppervlakkig. Braster stelt dat *“de casestudy bijna het spiegelbeeld is van het survey. Bij de casestudy is in veel gevallen sprake van:*

- één of enkele onderzoekseenheden;
- een pragmatische of theoretische selectie van onderzoekseenheden;
- metingen gedurende een langere periode;
- geen controlemogelijkheden;
- (participerende) observatie, diepte-interviews en/of het gebruik van bestaande gegevens als methoden van dataverzameling;
- een groot aantal eigenschappen of theoretische concepten;
- een kwalitatieve analyse van empirische variabelen en
- meerdere analyseniveaus, bijvoorbeeld individuen en organisaties”

(Braster, 2000: 23).

Het gebruik maken van diepte-interviews betekent dat de analyse van de empirische begrippen kwalitatief van aard zal zijn. Gegevens die verzameld zijn met behulp van een open en ongestructureerde of semigestructureerde methoden van dataverzameling zijn doorgaans lastig te analyseren met behulp van een cijfermatige verwerking. In kwantitatief onderzoek

staat vooral het verklaren van een sociaal verschijnsel door middel van het formuleren van causale uitspraken. Bij kwalitatief onderzoek wordt de gehele context van een sociaal verschijnsel echter zeer belangrijk gevonden. Het is hierbij belangrijk om de context te kennen om een sociaal verschijnsel beter te kunnen interpreteren. Centraal staat dan ook niet zozeer het verklaren, maar meer het begrijpen van een sociaal verschijnsel (Braster, 2000: 21-24). In dit onderzoek is het van belang om te begrijpen hoe politie agenten hun werk beleven onder de invloed van prestatieafspraken.

3.3 Definities van de onderzoeksvariabelen

Het domein van een onderzoek is de verzameling van eenheden waarover de onderzoeker conclusies wil trekken. In dit onderzoek is het domein waarover een uitspraak gedaan wordt de Nederlandse (uitvoerende) politie. De eenheid waarvan de eigenschappen gemeten worden, de waarnemingseenheid, zijn individuele politie medewerkers. In dit onderzoek is de onafhankelijke variabele de prestatieafspraken. Er zijn vijf intermediaire variabelen, namelijk *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* en *feedback*. De afhankelijke variabele is de algemene werktevredenheid. Het meetbaar maken van de begrippen wordt ook wel de operationalisering genoemd. Om dit te kunnen doen is het van belang dat heel precies wordt aangegeven hoe begrippen uit de vraagstelling worden gemeten (Boeije, 2009: 140). Voordat deze concepten echter verder geoperationaliseerd worden, is het noodzakelijk om eerst een korte definitie te geven van deze onderzoeksvariabelen wat hieronder zal gebeuren.

Skill variety is de mate waarin activiteiten in de baan de vaardigheden van een werknemer uitdagen.

Task identity is de mate waarin de baan ruimte laat voor het afmaken van een heel proces. Het gaat er hierom dat de werknemer een taak van het begin tot het eind kan afmaken.

Task significance is de mate waarin de baan een substantiële invloed heeft op het leven van anderen.

Autonomy is de mate waarin de werknemer vrijheid en onafhankelijkheid heeft over het plannen van het werk en hoe dit werk uitgevoerd dient te worden.

Feedback is de mate waarin een werknemer tijdens het uitvoeren van het werk informatie over de effectiviteit van zijn inzet ontvangt.

Algemene werktevredenheid wordt hier gedefinieerd als een attitude die gebaseerd is op de subjectieve evaluatie van het werk.

Ervaren zinvolheid de werknemer moet het gevoel hebben dat zijn of haar werk zinvol is.

Ervaren verantwoordelijkheid, de werknemer moet het gevoel hebben persoonlijk een bijdrage te leveren aan de uitkomsten van het werk.

Kennis van de resultaten, de werknemer moet weten wat de daadwerkelijke uitkomsten van het werk zijn.

3.4 Concept meting

In deze paragraaf wordt er beschreven hoe de belangrijkste concepten in dit scriptie-onderzoek meetbaar gemaakt zijn. Om tot de beantwoording van de probleemstelling: “*Wat is de invloed van de opgelegde prestatieafspraken op de werkbeleving van uitvoerende politie agenten en hoe kan deze begrepen worden?*” te kunnen komen dient er een antwoord geformuleerd te worden op de deelvragen. De theoretische deelvragen over wat prestatieafspraken zijn, in welke context deze bestaan, wat werkbeleving is en waar dit afhankelijk van is en hoe prestatieafspraken van invloed zijn op het politiewerk zijn al beantwoord in het tweede hoofdstuk waarin de theorie aan bod is gekomen.

Hoe de beantwoording van de empirische deelvragen tot stand gekomen is vereist echter wat meer uitleg. De ervaring van de prestatieafspraken is gemeten aan de hand van vragen die betrekking hebben op de vijf werkkenmerken die Hackman en Oldham (1975) gedefinieerd hebben. Voor ieder thema zijn dan ook minimaal twee vragen gesteld die de invloed van prestatieafspraken meten op het thema.

Om de *skill variety* te kunnen meten is er gevraagd of de vereisten van het werk meer routineus en voorspelbaar zijn geworden door de prestatieafspraken en of prestatieafspraken invloed hebben gehad op hoeveel verschillende vaardigheden en talenten er zijn gebruikt tijdens de uitvoering van het werk. Met deze vragen wordt er gemeten of de activiteiten en vaardigheden in het werk de agenten uitdagen.

De *task identity* is gemeten aan de hand van vragen die vaststellen of prestatieafspraken volgens de respondenten een belangrijke bijdrage leveren aan het eindresultaat en of er in het werk met prestatieafspraken nog de mogelijkheid is om een werkopdracht van het begin tot het eind af te maken. Zo wordt er gemeten of de baan met

prestatieafspraken ruimte laat voor het afmaken van een volledig proces, dat de respondent een taak van het begin tot het eind af kan maken.

Om de *task significance* te kunnen meten is er gevraagd of het werk met prestatieafspraken op een belangrijke manier van invloed is op het leven en welzijn van anderen. Hiermee wordt gemeten of de baan met prestatieafspraken nog een substantiële invloed heeft op het leven van anderen.

Het concept *autonomy* is gemeten aan de hand van vragen over de invloed van prestatieafspraken op de volledige verantwoordelijkheid over de uitvoering van het werk. Drie vragen die zich richten op de vrijheid en beslissingsruimte in het werk meten de mate waarin de respondent vrijheid en onafhankelijkheid heeft over het plannen van het werk en de uitvoering van het werk.

De *feedback* is meetbaar gemaakt met behulp van vragen over de invloed van prestatieafspraken op de kennis van de eindresultaten en of er dankzij prestatieafspraken meer *feedback* is ontvangen van de leidinggevenden. Door het stellen van deze vragen wordt er gemeten of de respondenten tijdens het uitvoeren van het werk informatie ontvangen over de effectiviteit van hun inzet.

Tot slot is de *satisfactie* van de respondenten gemeten door te vragen naar de invloed van prestatieafspraken op de algemene werktevredenheid van de respondenten. Door deze vraag te stellen wordt de subjectieve evaluatie van het werk met betrekking tot tevredenheid gemeten.

Het Job Characteristics Model van Hackman en Oldham is een bekend psychologisch model dat door veel auteurs gebruikt wordt. Om deze reden wordt de werking van de psychologische toestanden in dit onderzoek gezien als een aanname en deze worden dan ook in dit onderzoek niet verder gemeten.

Bovenstaand is een omschrijving gegeven van wat voor soort vragen er gesteld zijn en vooral waarom. In bijlage 1 kan de precieze vraagstelling bekeken worden die als richtlijn in de interviews gebruikt is. Aan de hand van de antwoorden op deze vragen wordt later in de analyse bekeken in hoeverre de prestatieafspraken via de concepten van Hackman en Oldham (1975) invloed hebben gehad op de werktevredenheid.

3.5 Dataverzameling

Voor de dataverzameling zijn er eerst twee oriënterende diepte interviews gehouden met uitvoerende politie agenten om vast te stellen of de verwachtingen realistisch waren. Daarnaast zijn er tijdens een meeloopdag observaties verricht. Deze twee stappen in de data verzameling hebben goede handvatten geboden bij het opstellen van verdere interviewvragen. Het belangrijkste instrument om data te verzamelen in dit onderzoek zijn verdere kwalitatieve diepte interviews met respondenten. Deze interviews zijn semigestructureerd op basis van vragen die afkomstig zijn uit een vragenlijst die is ontwikkeld door Hackman en Oldham (1980). Voor ieder concept dat Hackman en Oldham onderscheiden zijn minimaal twee items geconstrueerd die terugkomen in de vragenlijst. Deze vragenlijst (zie bijlage 1) vormt dan wel de rode draad tijdens de diepte interviews met de respondenten, maar de interviews blijven een vrij open gesprek.

Omdat de vraagstelling echter vrij gevoelig ligt bij de onderzochte organisatie, de politieorganisatie, is het vrij lastig om via de officiële weg toegang te verkrijgen tot de organisatie. Dit maakt het moeilijk om respondenten uit een zorgvuldig getrokken steekproef te verkrijgen zoals volgens Swanborn (1990) verstandig is. Om toch aan voldoende respondenten te komen wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode of netwerkmethode. Deze methode houdt in dat er geprobeerd wordt om via de eerste respondent namen te krijgen van anderen die ook benaderd zouden kunnen worden. Deze sneeuwbalmethode is dan ook tegelijkertijd de selectiestrategie en wervingsstrategie. Een tweede manier waarop data verzameld worden is doordat een oproep is geplaatst op meerdere internet forums voor politie agenten.

In kwalitatief onderzoek zal er geen moment worden bereikt waarin een theorie, stelling of de werking van een mechanisme streng wordt bewezen, maar er wordt op basis van empirisch bewijsmateriaal geleidelijk vertrouwen in de werking ervan opgebouwd. Dit is wat Eisenhardt (1989) beschrijft als het moment van theoretische verzadiging. De onderzoeker krijgt steeds dezelfde voorbeelden, associaties en argumenten en verkrijgt dan ook geen 'nieuwe' informatie meer. Glaser en Strauss (1967) beschrijven theoretische verzadiging simpelweg als het punt waarop het leren minimaal is omdat de onderzoeker dezelfde fenomenen observeren als al eerder gedaan is. Er worden dus geen nieuwe gegevens meer gevonden waarmee de onderzoeker nog aspecten van het begrip kan ontwikkelen. Op basis van het begrip theoretische verzadiging kan beoordeeld worden of men kan stoppen met het verzamelen van de data (Hoffer, 2009: 293). Na elf interviews is in dit onderzoek het punt

bereikt waarop er geen nieuwe informatie meer naar voren kwam uit de interviews omdat dezelfde voorbeelden en argumenten werden herhaald door de verschillende respondenten.

3.6 Respondenten en vertrouwelijke gegevens

De onderzochte organisatie in dit onderzoek, de politieorganisatie, is zoals hierboven gezegd een redelijk gesloten organisatie wat het moeilijk maakt om toegang tot de organisatie te verkrijgen. In eerste instantie was de insteek van dit onderzoek kwantitatief van aard en zou de onderzoeksstrategie van een survey gebruikt worden. Vanwege de geslotenheid van de organisatie is het echter niet gelukt om een enquête uit te zetten onder voldoende respondenten vanwege de geslotenheid. Om deze reden is er besloten om een kwalitatieve onderzoeksstrategie te hanteren. In een casestudie wordt er gebruik gemaakt van diepte interviews en via de sneeuwbal methode is het wel gelukt om voldoende respondenten te krijgen. Voor dit onderzoek zijn er in eerste instantie zoals hierboven al beschreven is twee oriënterende diepte interviews gehouden met uitvoerende agenten om te bekijken of de verwachtingen realistisch waren. Hieruit is veel extra informatie ontstaan wat geholpen heeft bij de verdere vorming van de semigestructureerde diepte interviews. Een tweede manier die zeer heeft bijgedragen aan de dataverzameling was de meeloopdag bij een politiebureau in Dirksland. Dit heeft een kijkje achter de schermen en toegang tot meer vertrouwelijke informatie geboden. Vervolgens zijn er elf semigestructureerde diepte interviews gehouden met uitvoerende politieagenten die allemaal werken met prestatieafspraken. De agenten die geïnterviewd zijn voor dit onderzoek zijn agenten en hoofdagenten die in hun dagelijkse werkwijze werken met prestatieafspraken en in direct contact staan met de burgers. Er is gekozen voor respondenten in deze twee functies omdat deze posities dicht bij elkaar liggen qua vormgeving en inhoud van werk en de agenten in deze twee functies nauw samenwerken. (Voor verdere algemene informatie over de respondenten wordt verwezen naar bijlage 3 Algemene informatie respondenten).

Om deze respondenten te kunnen interviewen over het gevoelige onderwerp van prestatieafspraken en de werktevredenheid was het wel nodig om de anonimiteit van de respondenten te kunnen garanderen. De geluidsbanden zijn uitgeschreven en de citaten zijn anoniem verwerkt doordat er in dit onderzoek schuilnamen zijn gebruikt voor de respondenten om de anonimiteit te kunnen waarborgen.

3.7 Wetenschappelijke criteria

In deze paragraaf wordt een aantal criteria behandeld die belangrijk zijn om de kwaliteit van dit onderzoek te kunnen beoordelen. Achtereenvolgens wordt voor dit onderzoek bekeken hoe er voldaan wordt aan de eis van de controleerbaarheid, de betrouwbaarheid en de validiteit.

3.7.1 Controleerbaarheid

Het is van belang dat onderzoek controleerbaar is zodat de mogelijkheid bestaat om kritiek te leveren op de uitkomsten hiervan. Om dit te bereiken worden de resultaten van dit onderzoek zo precies en helder als mogelijk geformuleerd en worden de onderzoeksresultaten openbaar gemaakt (Braster, 2000: 61). Om de resultaten helder, begrijpelijk en controleerbaar te maken wordt er in dit hoofdstuk dan ook uitleg gegeven over hoe het onderzoek methodisch in elkaar steekt en welke technieken er zijn gebruikt om tot de resultaten te komen.

3.7.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek heeft te maken met de metingen en resultaten die onafhankelijk moeten zijn van de onderzoeker, de tijd en het meetinstrument. Dit betekent dat de resultaten stabiel zouden moeten zijn wanneer er opnieuw gemeten wordt (Braster, 2000: 74). Omdat in dit onderzoek gebruik wordt van kwalitatieve diepte interviews is het moeilijker om de betrouwbaarheid van de resultaten te kunnen garanderen dan bijvoorbeeld in een survey onderzoek. Dit komt omdat een diepte interview een redelijk ongestructureerd gesprek is. Het gevolg hiervan is dat een soortgelijk interview met dezelfde respondent, maar een andere onderzoeker tot een heel ander gesprek kan leiden. Om dit te kunnen voorkomen is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview met vragen die gebruikt zijn als leidraad in het gesprek. De vragen die in deze gesprekken aan bod gekomen zijn, zijn opgesteld aan hand van de theorie van Hackman en Oldham (1975) zoals al besproken is. Deze semigestructureerde vragenlijst is terug te vinden in bijlage 1.

3.7.3 Validiteit

Een ander belangrijke kwaliteitseis in wetenschappelijk onderzoek is dat het onderzoek valide dient te zijn. Het begrip validiteit heeft voornamelijk betrekking op de kwaliteit van de metingen die een juiste beschrijving moeten geven van de empirische werkelijkheid. Het gaat er kort gezegd om dat de onderzoeker ook daadwerkelijk meet wat hij of zij wil weten (Braster, 2000: 62). Om in dit onderzoek te kunnen voldoen aan deze eis worden de conclusies gebaseerd op de werkelijke data, namelijk de letterlijke citaten van de respondenten. Om dit navolgbaar te maken voor de lezer worden er door het onderzoek heen ook citaten gepresenteerd die interpreteerbaar gemaakt worden aan de hand van de theorie van Hackman en Oldham (1975).

4. ANALYSE EN RESULTATEN

In dit hoofdstuk volgt de analyse van de data. Hierbij worden de thema's *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* en *feedback* van Hackman en Oldham als leidraad gebruikt. In het eerste deel van dit hoofdstuk wordt een samenvatting van de data per thema behandeld en er is aandacht voor de algemene werktevredenheid van de respondenten. In het tweede deel van dit hoofdstuk worden de resultaten van de analyses verder uiteengezet.

4.1.1 Skill variety

De aard van het werk is ondanks de prestatieafspraken hetzelfde gebleven, het werk van politie agenten kan volgens de respondenten niet routineus of voorspelbaar zijn omdat zij van te voren nooit weten in wat voor situatie ze terecht kunnen komen en welke handelingen en beslissingen er hier van hen vereist worden. Werken bij de politie wordt dan ook wel beschreven als 'hollen of stilstaan'.

Toch worden bepaalde onderdelen van het werk wel meer voorspelbaar door de prestatieafspraken. Door de enorme focus en nadruk op de prestatieafspraken van de leidinggevenden wordt één taak in het bijzonder, het schrijven van bekeuringen, wel veel meer routineus en voorspelbaar. In het citaat dat volgt wordt duidelijk dat de druk om de prestatieafspraken te moeten halen er ook voor zorgt dat agenten iedere dienst met de zelfde insteek gingen werken waardoor de voorspelbaarheid van het werk toenam.

“Ik ging bijna iedere dienst met hetzelfde doel en gevoel naar buiten dan, van oh God ik moet vandaag nog wel schrijven want anders haal ik mijn aantallen niet. En dat beïnvloedt wel de rest van je werk, als je die druk niet zou hebben, dan zou je wel meer naar andere dingen uitkijken denk ik. En dat maakte het werk meer voorspelbaar” Wanda

Waar men een overtreding voorheen vaak met een waarschuwing afdeed werd er ten tijde van de prestatieafspraken meer of eerder bekeuringen geschreven. Het schrijven van de bekeuringen word door de respondenten beschouwd als een taak die zich met steeds meer herhaling voordeed. Niet alleen de handeling van het schrijven zelf, maar vooral ook de beslissing om wel of niet een bekeuring te schrijven werd hierdoor meer voorspelbaar en routineus omdat er een sterke prikkel was om in ieder geval wel te schrijven ook als de

agenten hier niet volledig achter stonden. Het volgende citaat is hier een duidelijk voorbeeld van.

“Nou er werd eigenlijk niet gestuurd, er werd niet gesproken over wat voor bekeuringen, het ging om het aantal. Daardoor focuste een hoop collega’s zich wel veel op het schrijven en dat werd meer voorspelbaar” **Kees**

De prestatieafspraken hebben volgens de respondenten ook zeker een invloed gehad op de variatie in taken en talenten die gebruikt werden tijdens het werk. Er bestond vanuit de leiding een grote druk op het te allen tijde behalen van de prestatieafspraken, als hier niet aan voldaan werd kregen de respondenten dit zeker terug op beoordelingsgesprekken en het was van invloed op de toekomstige carrière. Omdat er zelfs een aantekening werd gemaakt als iemand slechts vijf bekeuringen onder het verplichte aantal zat is het schrijven van de bekeuringen zelf in frequentie toegenomen.

“Als je het puur hebt over de invloed van prestatieafspraken kun je denk ik stellen dat de vaardigheid van het schrijven van proces-verbalen in frequentie is toegenomen. Ook al sta je niet helemaal achter het principe van moeten schrijven op dat moment, je doet het toch want je wordt er wel op beoordeeld”. **Rashid**

Uit het bovenstaande citaat komt sterk naar voren dat het schrijven van bekeuringen is toegenomen onder invloed van de prestatieafspraken. Naast deze toename in frequentie heeft de druk van het moeten halen van het verplichte aantal bekeuringen er voor gezorgd dat andere vaardigheden zoals gesprekstechniek, het draaien van grote projecten en surveillance verminderd werden. Omdat er zeer streng werd gekeken naar het behalen van de quota’s door de leidinggevenden werd het schrijven van bekeuringen verheven tot een van de belangrijkste taken, en werden er volgens respondenten bekeuringen geschreven omdat het moest en niet omdat het noodzakelijk was. Het gebeurde regelmatig dat agenten ervoor kozen om op een gemakkelijke wijze aan hun verplichte aantallen te komen door bijvoorbeeld een rood licht controle uit te voeren. Dergelijke makkelijkere taken werden verruild of extra verricht ten opzichte van moeilijkere of meer tijdrovende taken. De respondenten gaven aan liever deze makkelijke taken te doen die wel lonend zijn met betrekking tot het halen van de prestatieafspraken. Hierdoor werden vaardigheden die meer van nut waren tijdens de moeilijkere of meer tijdrovende taken minder gebruikt zoals ook het volgende citaat aangeeft.

“Wat dat voor een bekeuring dan is dat maakt dan niet meer uit he. En dan krijg je wel dat in sommige gevallen het echte werk blijft liggen en dat het werk dat makkelijk te scoren is wordt gepakt, ja eh dat. En dan laat je sommige vaardigheden onbenut”. Kees

Conclusie

De aard van het politiewerk is onder de invloed van prestatieafspraken niet veranderd en nog steeds onvoorspelbaar. Het is wel zo dat het schrijven van bekeuringen als onderdeel van het politiewerk meer voorspelbaar is geworden en met meer herhaling. Het gevoel en het doel waarmee agenten hun werk uitvoerden was iedere keer hetzelfde wat het werk impliciet ook meer routineus maakte. Daarnaast is niet alleen de handeling van het schrijven van bekeuringen, maar vooral ook de beslissing om dit wel of niet te doen meer voorspelbaar geworden. Tot slot zijn er andere belangrijke taken blijven liggen onder invloed van de prestatieafspraken omdat die bijvoorbeeld tijdrovend waren wat ten koste ging van het kunnen halen van de aantallen, maar ook omdat deze taken zelf geen bekeuringen opleverden. Men kan dan denken aan het in de gaten houden van drugspannen of projecten over loverboys. Bij dergelijke taken komen andere vaardigheden aan bod dan bij het uitschrijven van bonnen dus prestatieafspraken hebben er in veel gevallen toe geleid dat sommige vaardigheden onbenut bleven.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat een belangrijk onderdeel van het politiewerk meer voorspelbaar is geworden en dat de variatie in vaardigheden die benodigd zijn om het werk uit te voeren is afgenomen onder invloed van de prestatieafspraken.

4.1.2 Task identity

Slechts enkele respondenten geven aan dat het volledig afmaken van een taak niet zozeer afhankelijk is van de druk van de prestatieafspraken, maar meer omdat er bij de politie altijd een gebrek aan tijd en middelen is, andere zaken prioriteit krijgen en andere specialistische afdelingen taken overnemen of afmaken.

Het merendeel van de respondenten is zeer eensgezind over de invloed van prestatieafspraken met betrekking tot het eindresultaat van hun werk, hier ziet geen van hen een verband. Prestatieafspraken dragen volgens alle respondenten namelijk totaal niet bij aan het eindresultaat. Integendeel; sommige respondenten denken juist dat het averechts heeft gewerkt voor een verbetering van de eindresultaten. Daarnaast zien zij het schrijven van

bekeuringen slechts als een onderdeel van hun werk en niet als kerntaak zoals uit onderstaand citaat duidelijk wordt.

“Ik heb dan liever een doorbraak in een langlopend buurtdrama of een drugspand op mijn naam staan. Dat is voor mij meer politiewerk dan het schrijven van verkeersbonnen. Al hoort schrijven zeker bij mijn werk hoor”.
Pieter

Het schrijven van de bekeuringen werd namelijk door de leiding verheven tot een eindresultaat op zichzelf, maar de agenten zien dit absoluut niet als een eindresultaat. Zij zien een verbetering van de orde en veiligheid op straat, het oplossen van grote en kleine zaken, het doen van grootschalige loverboy projecten of het oplossen van een langlopende burenruzie wel als nuttige eindresultaten. Het onderstaande citaat laat goed zien waarom de prestatieafspraken volgens de respondenten zelfs een negatief effect hadden op de kwaliteit van het eindresultaat.

“De recherche moest een x aantal dossiers maken. En daar werd dan gewoon geturfd hoeveel dossiers dat uiteindelijk in totaal waren. En of dat nou was dat iemand vrijgesproken, de zaak geseponeerd of dat die veroordeeld werd, dat deed er niet toe. Dat is geen mooi eindresultaat of wel?”. **Kees**

Alle respondenten beamen dat het schrijven van bekeuren zeer zeker bij het beroep van een agent hoort en vinden dit ook positief en noodzakelijk, maar het uitschrijven van bekeuringen zien zij slechts als een klein onderdeel van hun werk. Door de druk van prestatieafspraken werd dit onderdeel echter verheven tot een van de belangrijkste taken van het werk. Het is ook erg duidelijk dat het bij de agenten weerstand oproept wanneer zij het hebben over het averechtse effect van de prestatieafspraken, namelijk dat andere taken zoals surveillance of het draaien van grote projecten minder goed of niet zijn verricht onder de druk om de aantallen te kunnen halen. Hierdoor zien zij prestatieafspraken niet als een bijdrage aan het eindresultaat, wat de onderstaande citaten ook aangeven.

“Het schrijven van een bekeuring kan een overtreding doen stoppen, maar een agent stopt een overtreding slechts tijdelijk met een bekeuring. Nee, prestatieafspraken dragen niet bij aan het eindresultaat”. **Ingrid**

“We zijn er volgens mij voor om de veiligheid te garanderen en niet alleen op verkeerstechnisch gebied, maar op veel meer gebieden”. **Renze**

Het grootste deel van de respondenten stelt dat prestatieafspraken ervoor gezorgd hebben dat andere, moeilijkere of meer tijdrovende zaken en taken zijn blijven liggen omdat het halen van de aantallen belangrijker werd gevonden. Uiteindelijk was de beoordeling hierop ook zeer streng en aangezien het wel om een baan ging, hebben veel agenten voor de makkelijke weg gekozen onder druk van de quota om zo toch aan hun aantallen te kunnen komen.

Doordat veel agenten bezig waren met het behalen van het verplichte aantal bekeuringen werden sommige taken niet meer van het begin tot het einde behoorlijk opgepakt. Onder het afhandelen van een taak van het begin tot het eind verstaan de respondenten vooral dat een zaak op een behoorlijke en juiste manier wordt opgepakt en dat deze niet wordt afgeraffeld onder de druk van de prestatieafspraken. Toch is dit wel gebeurd, zo zijn er bijvoorbeeld zaken met opsporingsindicatie geseponneerd doordat het voor agenten teveel moeite is geweest om de zaak netjes van het begin tot het einde af te werken omdat zij een x aantal dossiers moesten hebben, ongeacht of deze opgelost waren of niet. Onderstaand citaat geeft dit goed weer.

*“Ik weet dat er dossiers afgeboekt zijn met opsporingsindicatie. En wat bedoel ik daarmee te zeggen, als jij iets meer tijd zou besteden aan het onderzoek dan zou je tot een dader kunnen komen. Dossier afgewerkt dus hup, weer een streepje erbij”. **Kees***

Een andere respondent vertelt dat taken zoals inbraken volgens hem niet naar behoren zijn opgepakt omdat agenten snel weer verder wilden gaan met ander werk waarbij zij wel aan hun verplichte aantal bekeuringen konden komen. Ook andere zaken werden onder druk van de te behalen prestatieafspraken verwaarloosd of zelfs verpest zoals de twee onderstaande citaten aantonen.

*“Bijvoorbeeld als je heel snel gaat, er is ingebroken en je gaat er naar toe, en je schrijft snel wat gegevens op en je kijkt op je horloge en je gaat weer om daarna weer een bekeuring te schrijven bijvoorbeeld. Ja dan denk ik niet dat je er goed mee bezig bent, maar dat gebeurde wel”. **Renze***

*“Ja, als je moet kiezen tussen een zaak behoorlijk oppakken of even naar buiten om boetes op te schrijven, ja dan doe je dat maar want daar wordt je uiteindelijk op beoordeeld. Ik weet dat collega's zaken kapot gemaakt hebben om die reden, ook een zaak waar ik zelf een keer aan gewerkt heb”. **Kees***

De politie agenten hebben te maken met belangrijke beleidspijlers die zich richten op de gebiedsgebonden problematiek zoals loverboys, zedenmisdrijven, hennepplantages of

drugspanden. Om zich te richten op deze speerpunten worden grootschalige projecten opgezet. De uitvoering van dergelijk grote projecten is echter minder goed opgepakt omdat het zoveel tijd en energie kost om dergelijke projecten van het begin tot het eind af te maken en deze tijd is te kostbaar geweest omdat er in die tijd ook bekeuringen geschreven hadden kunnen worden.

“Want als ik een bepaald project draai van A tot Z ja dan heb ik automatisch minder tijd om mijn bekeuringen te kunnen halen. Dus ja dat maakt het zeker wel lastiger ja”. Wanda

Conclusie

De prestatieafspraken kunnen niet gezien worden als een nuttige bijdrage aan het eindresultaat. Er bestaat in de perceptie van de respondenten duidelijk een discrepantie tussen waar de leiding en het hoger bestuur binnen de politie de focus op legt en wat de agenten zelf als nuttig eindresultaat bestempelen. Het behalen van de prestatieafspraken werd door de leidinggevende gezien als een eindresultaat op zichzelf terwijl de agenten zelf het veel belangrijker vinden om een verbetering te kunnen leveren aan de orde en veiligheid, het oplossen van zaken en het afronden van projecten.

De druk om de prestatieafspraken te moeten halen heeft ervoor gezorgd dat andere taken, die in de ogen van de respondenten ook een nuttige bijdrage leveren aan het eindresultaat, vaker zijn blijven liggen of zijn verwaarloosd en niet behoorlijk afgerond. Taken zoals het oplossen van een zaak met opsporingsindicatie of het op een juiste manier afhandelen van een inbraak en het uitvoeren van projecten werden niet of niet geheel uitgevoerd en als ze wel werden uitgevoerd werden ze vaak afgeraffeld. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de mate waarin het werk ruimte laat voor het afmaken van een volledig proces onder de invloed van prestatieafspraken is afgenomen.

4.1.3 Task significance

Over de mate waarin de baan een substantiële invloed heeft op het leven van anderen zijn de respondenten iets tweeslachtig. Enerzijds vinden veel van hen dat zij een zeer grote invloed hebben op het leven van burgers, ze zijn trots dat ze bij de politie zitten en tijdens hun werk mensen echt kunnen helpen. Het is een belangrijke baan, als mensen bang worden of het niet meer zien zitten bellen ze de politie, agenten kunnen in dit geval vaak het verschil maken.

Anderzijds, en hier komen de prestatieafspraken aan bod, hebben zij het gevoel dat ze door prestatieafspraken hun werk anders hebben ingericht, om aan de prestatieafspraken te kunnen voldoen hebben veel van hen regelmatig bekeuringen geschreven voor overtredingen die zij het anders met een waarschuwing opgelost zouden hebben. Bekeken op deze wijze zien zij de invloed van prestatieafspraken als negatief voor de burgers omdat deze volgens de respondenten de dupe zijn geworden van de prestatieafspraken en extra onnodige financiële tegenvallers hebben gekregen (vooral in de laatste en duurste maanden van het jaar). Respondenten zelf vinden het schrijven van bekeuringen niet het belangrijkste deel van hun werk, maar de leiding legt hier wel een zeer grote nadruk op waardoor het voor de respondenten wel voelt alsof de bekeuringen de belangrijkste taak van het politiewerk was.

“Bekeuren is wel degelijk een taak van de politie. Maar ik heb altijd zoiets van dat bekeuren hoort erbij, maar daar draait het niet om en door prestatieafspraken leek het daar wel op”. **Kees**

Ook de onderstaande citaten geven goed aan dat er bekeuringen geschreven werden om maar aan de prestatieafspraken te kunnen voldoen, ook wanneer agenten zelf niet altijd achter de keuze stonden om een bekeuring uit te schrijven.

“De afspraken beïnvloedden zeker burgers. Het verplichte minimum resulteerde er vaker in dat mensen bekeuringen gingen schrijven omdat het moest, en niet omdat een bepaalde situatie dat vereiste!” **Ingrid**

“Onder druk van prestatieafspraken schrijf je op een andere manier, niet als middel maar als doel. Prioriteit lag niet meer op bijvoorbeeld gewoon aanwezig zijn, maar dan moesten sommige collega's die aanwezigheid meteen ook tastbaar maken door te schrijven”. **Sophia**

Het werk zelf is van grote invloed op het welzijn van anderen, in dit geval hebben de respondenten het dan over de burgers, de respondenten zijn hierover zeer eensgezind. Zij zien in dat het mes aan twee kanten snijdt en dat ze niet alleen orde en veiligheid, maar ook onrust en onvrede bij burgers kunnen brengen. Dat hoort echter bij de baan en vinden de respondenten ook niet erg. Wat zij wel als vervelend hebben ervaren is dat sommige agenten gefrustreerd zijn gaan schrijven voor overtredingen waar ze zelf niet geheel achter stonden en dat heeft zijn weerslag gehad op de burger.

“Enerzijds kun je met deze baan mensen uit de brand helpen. Maar het is niet alleen orde en veiligheid dat je als agent brengt, maar vooral ook

irritatie en ik weet zeker dat die irritatie enorm is toegenomen door de prestatie afspraken". Pieter

"Misschien hebben de prestatie afspraken wel invloed gehad op welke taken de nadruk hebben gekregen en dat maakt dat ons werk wel minder respect en aanzien gekregen heeft". Stephanie

De bovenstaande citaten geven duidelijk weer dat de respondenten door de prestatieafspraken niet het gevoel hebben dat zij hierdoor meer of beter ten dienste zijn geweest van de orde en veiligheid. Integendeel, de citaten geven de perceptie van agenten weer van de invloed van prestatieafspraken op het welzijn van de burger en de negatieve gevolgen daarvan zoals een toename van irritatie onder burgers en een afname van respect en aanzien van burgers voor de politie.

Conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat het werk van politie agenten een zeer grote en belangrijke invloed heeft op het leven van anderen. Aan de algemene politietaak om de samenleving veiliger te maken en burgers te helpen wordt ook met de prestatieafspraken voldaan omdat de aard van het werk niet verandert.

Doordat er door de prestatieafspraken veel meer gewicht wordt toegekend aan één taak in het bijzonder, het schrijven van bekeuringen, wordt deze taak vanuit de leiding en het bestuur verheven tot een doel op zich. Hier bestaat een discrepantie tussen de centraal gestelde prestatieafspraken en het gevoel van noodzakelijkheid hiervan bij de agenten zelf omdat het schrijven van bekeuringen door uitvoerende agenten niet als een zeer belangrijke taak wordt ervaren. De mate waarin agenten hun werk, of in het bijzonder het onderdeel bekeuringen schrijven, belangrijk vinden neemt af onder invloed van prestatieafspraken.

4.1.4 Autonomy

De antwoorden van de respondenten splitsen zich in twee groepen wanneer het gaat over de discretionaire bevoegdheid in het werk. Het overgrote deel geeft duidelijk aan dat zij door de komst van de prestatieafspraken veel strenger gestuurd werden in hun werk, misschien niet direct, maar aangezien er zoveel waarde werd gehecht aan het behalen van de aantallen hadden ze als het ware geen keus meer, hun vrijheid om eigen beslissingen te nemen werd erg gestuurd.

Hierdoor nam de discretionaire bevoegdheid af en voelden zij zich ook echt minder vrij in hun werk. Voor de hoofdagenten uit deze groep die op de 112 meldingen rijden geldt dat zij naast sturing door de meldkamer zich vooral in de rustige momenten gestuurd en beperkt voelen door de prestatieafspraken. Wanneer er veel meldingen zijn is de vrijheid in ieder geval al wat geringer, maar tijdens de rustige momenten voelden zij zich meer beperkt in hun vrijheid omdat ze dan meer gingen ‘jagen’ op makkelijke bekeuringen. Onderstaand citaat geeft goed weer dat het gebruik van de discretionaire bevoegdheid ten tijde van de prestatieafspraken veel geringer was en dat neemt automatisch ook wat vrijheid weg.

*“In principe heeft de politie te allen tijde een discretionaire bevoegdheid. Door prestatie afspraken werd er hier vaker geen gebruik van gemaakt omdat men de druk had van de prestatieafpraak” **Ingrid***

Het andere, kleinere deel van de respondenten geeft echter aan dat de sturing niet vanuit de prestatieafspraken kwam, maar altijd vanuit de meldkamer. De meldkamer geeft aan wanneer en waar er naar toe gereden moet worden. De respondenten die zich in deze groep bevinden zijn dan wel agenten die op de noodhulp, de 112 meldingen, rijden en zich dan ook door deze meldingen gestuurd voelen. Deze agenten gaven tevens aan dat zij de aantallen realistisch en haalbaar vonden en ook een instelling hebben om eerder te schrijven dan te waarschuwen. Onderstaand citaat geeft weer hoe sturing vanuit de meldkamer werkt en agenten verder redelijk vrij zijn.

*“Het enige wat je stuurt is hoe druk het is op de meldkamer, dat stuurt je natuurlijk naar bepaalde oproepen, maar zelfs daar ben je vrij want je handelt naar eigen inzicht”. **Patrick***

De meeste respondenten in dit onderzoek zien de prestatieafspraken echter wel als een beperking op hun vrijheid omdat de druk om hieraan te voldoen ervoor zorgde dat zij hun werk anders deden en andere beslissingen namen dan zij eigenlijk zouden willen. Ook heeft dit ertoe geleid dat andere belangrijke taken niet meer of minder zijn volbracht want deze gingen ten koste van de tijd en kansen om aan de prestatieafspraken te kunnen voldoen. Met tegenzin pasten zij hun werkzaamheden en blikveld aan om genoeg bekeuringen te kunnen schrijven. Onderstaande citaten geven niet alleen weer hoe respondenten zich richten op het halen van de verplichte aantallen in plaats van zich richten op andere taken, maar ook wat de gevolgen daarvan kunnen zijn zoals zelfs liegen en manipuleren.

“Ja, je bent meer bezig met de bekeuringen die je moest schrijven dan dat je oog hebt voor iets anders. Ik denk dat dat automatisch wel gebeurde. Ja, dat je toch wat meer focust op incidenten waar je makkelijker bij kunt schrijven dan dat je je met iets anders bezig houdt, dat denk ik wel ja”. **Wanda**

“Maar dat is ook een gevaar van het systeem he: oke ik moet iets doen, maar ik heb er geen zin in. Er wordt van mij verwacht dat ik het vastleg, dan doe ik dat gewoon. Gewoon liegen. Of het werk zo sturen en manipuleren dat ze om het probleem heen manoeuvreren. Dat gebeurt”.
Kees

De respondenten die zich niet gestuurd voelden door de prestatieafspraken hadden doorgaans ook geen moeite om aan de prestatieafspraken te kunnen voldoen. Zij stelden zich als het ware een beetje eigenwijs op en vertelden dat zij zich niets hebben aangetrokken van de prestatieafspraken en hebben geschreven zoals zij dat zelf wilden, of er nu prestatieafspraken waren of niet. Onderstaande citaten laten zien dat niet iedere agent zich druk heeft gemaakt om de prestatieafspraken.

“Prestatieafspraken zijn voor mij slechts een prikkel het is niet zo dat ik daar heel erg door gestuurd wordt in mijn handelen of beslissingen, ik schrijf zoals ik altijd schrijf en voor mij beperken die afspraken mij dus ook niet, het zal mij een worst wezen”. **Patrick**

“Voor mij was dat dan wat minder omdat de afspraak voor mij wel realistisch was en ik een beetje eigenwijs ben en me er niet zoveel van aantrek”. **Renze**

Omdat de kern van het werk, het werk zelf, onveranderd is gebleven is er nog steeds redelijk veel vrijheid in dit beroep. Er is geen of weinig directe controle wat automatisch leidt tot meer vrijheid dan bijvoorbeeld een kantoorbaan waarbij je direct leidinggevende ook veel aanwezig is. Echter doordat de agenten meer gestuurd de straat op gingen werd deze vrijheid wel meer beperkt. Er moest te allen tijde aan de prestatieafspraken voldaan worden, anders kregen de agenten dat zeker terug op beoordelingsgesprekken. Ze werden veel meer in hun keuzes gestuurd en gingen het werk ook anders uitvoeren dan zij het liefst zouden willen doen, dit heeft dan ook voor een afname in de vrijheid van het werk gezorgd zoals de citaten van twee van de respondenten weergeven.

“Het werk zelf werd er niet minder van, maar door dat gezeur werd je een beetje gedwongen om je werk anders te doen dan je zou willen en dat is erg vervelend, dat je zo gestuurd wordt in een richting die je niet wilt gaan”.
Pieter

*De komst van de prestatieafspraken heeft in de kern van het werk niet zoveel veranderd, maar wel als je bedenkt dat je veel meer gestuurd de straat op ging omdat je continu met dat doel op weg ging, dat heeft wel invloed gehad op de vrijheid”. **Rashid***

De paar agenten die zich niet beperkt voelden door de prestatieafspraken konden wat gemakkelijker voldoen aan de prestatieafspraken. Dit zou ook aan het werkgebied kunnen liggen. Ondanks dat de aantallen per gebied aangepast waren heeft de uitgestrektheid van sommige werkgebieden, de rust in de meer dorpse gebieden en het verdwijnen van stoplichten door de komst van rotondes het voor sommige respondenten moeilijker gemaakt om aan de aantallen te voldoen dan andere agenten die werkzaam zijn in meer stedelijke gebieden. Het citaat hieronder legt dit uit.

*“Hier heb je een heel uitgestrekt gebied en je kan gaan en staan waar je wilt. Dat was ook het moeilijke met de afspraken want hier heb je ook bijna geen verkeerslichten meer, bijna overal zijn rotondes gemaakt. Dus rood licht is allemaal weg en de uitgestrektheid maakt het dat je minder ziet”.
Wanda*

Conclusie

Wanneer het gaat om de invloed van prestatieafspraken op de discretionaire bevoegdheid van de respondenten is er een splitsing van twee groepen in de respondenten. De grootste groep geeft zeer duidelijk aan dat er zeker een afname van de vrijheid in het werk is doordat zij moesten voldoen aan de prestatieafspraken. Vooral in de rustige momenten waren zij gericht op zoek naar het schrijven van bekeuringen. In de drukker momenten tijdens de diensten komt sturing voornamelijk vanuit de meldkamer. Zij voelden zich minder vrij in de invulling van hun werk, de te nemen beslissingen en het blikveld waarmee zij hun dienst in gingen.

De andere kleine groep respondenten ziet geen afname in de discretionaire bevoegdheid door de prestatieafspraken, maar zij geven dan ook aan dat het hen geen moeite heeft gekost om aan de verplichte aantallen bekeuringen te komen. Zij stellen alleen gestuurd te worden door de meldkamer. Wellicht heeft dit ook te maken met het werkgebied waarin zij actief zijn. Voor het merendeel van de respondenten geldt echter dat er wel degelijk minder vrijheid en onafhankelijkheid is geweest in het plannen van het werk en de uitvoering hiervan door de directe sturing vanuit de prestatieafspraken.

4.1.5 Feedback

Tijdens de prestatieafspraken was er wel meer feedback omdat de leiding zeer veel nadruk heeft gelegd op het behalen van de prestatieafspraken, hierdoor werd er tussentijds vaker vanuit de leiding met de agenten besproken hoe ‘het er voor stond’. Het is wel zo dat deze extra feedback, die in frequentie wel toenam, bijna altijd was gericht op de cijfertjes en aantallen, maar weinig tot geen inhoudelijke op- of aanmerkingen bevatte. De agenten hebben het als zeer storend ervaren dat niet alleen tijdens tussentijdse feedback, maar vooral ook in serieuze beoordelingsgesprekken de nadruk lag op het behalen van de afspraken. De respondenten hadden het gevoel dat er daarbuiten bijna niet werd gekeken hoe zij daadwerkelijk functioneerden in bijvoorbeeld nijpende situaties. Onderstaande citaten geven aan dat de feedback wellicht toenam, maar dat er geen waarde aan gehecht werd omdat het geen inhoudelijke feedback was.

“Maar het uitgangspunt in feedback gesprekken de aantallen, daar ging het om. Je moet nooit in absolute cijfers gaan praten, want dan ga je van een middel een doel maken”. Kees

“Door prestatieafspraken wordt je wel door het jaar heen gewezen op je voortgang wat betreft je aantallen, dat kun je denk ik ook wel onder feedback scharen, in die zin is het wel iets toegenomen”. Kevin

Het schrijven van bekeuringen werd onder invloed van de prestatieafspraken gezien als een doel op zich, het werd verheven van een middel naar een doel. Dit ‘doel’ werd door de respondenten niet gezien als een belangrijk eindresultaat, maar door de leiding wel. De kennis van dit resultaat nam zeker toe, maar werd tevens als nutteloze informatie beschouwd. Zowel de respondenten die echt veel nadeel hebben ervaren van de prestatieafspraken als de respondenten die er niet zoveel moeite mee hadden geven aan dat het weten hoeveel bekeuringen er in een jaar geschreven zijn geen kennis van de eindresultaat genoemd kan worden. De citaten die hieronder zijn weergegeven tonen dat de respondenten liever echte resultaten behalen en daar informatie over ontvangen dan alleen te weten of zij de verplichte aantallen wel of niet gehaald hebben.

“Welke agent vindt het nou interessant om te weten hoeveel bonnen hij of zij heeft geschreven? Ik hoor veel liever van mijn baas dat ik dit of dat project goed heb aangepakt in plaats van, goh je hebt toch je aantallen nog weten te halen”. Sophia

*“Daarentegen moet ik er wel bij zeggen dat ik het aantal bekeuringen dat ik in een jaar geschreven heb niet beschouw als een eindresultaat en ik denk ook dat het echt verkeerd is als je dat wel doet, dan ben je echt niet goed bezig hoor”. **Patrick***

Conclusie

Zoals hierboven beschreven is, is de feedback voor de uitvoerende agenten onder invloed van prestatieafspraken zeker toegenomen. Deze toename zit hem dan vooral in de frequentie en niet op een inhoudelijk niveau. Zelfs tijdens de officiële functionerings- en beoordelingsgesprekken werd de nadruk gelegd op cijfers en aantallen. Er is daarom wel een toename van de kennis over wat voor soort, hoeveel en wanneer er bekeuringen geschreven zijn, maar niet over hoe agenten daadwerkelijk inhoudelijk functioneren buiten het onderdeel van bekeuringen schrijven.

4.1.6 Algemene werktevredenheid

De komst van prestatieafspraken heeft er voor veel agenten voor gezorgd dat zij meer stress en een sterk verminderde werktevredenheid hebben ervaren. Uiteraard geldt dit voornamelijk voor de respondenten die aangegeven hebben dat zij echt gebukt zijn gegaan onder de druk van de prestatieafspraken zoals de citaten hieronder duidelijk weergeven.

*“Er is wel een tijd geweest dat ik het idee had dat het alleen maar om de prestatieafspraken ging en dat daar te veel op gelet werd. Ik vroeg me af of er nog wel buiten die afspraken werd gekeken van joh hoe functioneert ze nou eigenlijk echt. Ja, en het plezier in mijn werk zelf heeft daar af en toe wel onder geleden”. **Wanda***

*“Ja, ik vond de druk wel demotiverend. Er is een tijd geweest dat ik het minder naar mijn zin had”. **Johan***

*“De inhoud zelf is niet veranderd onder druk van de prestatieafspraken, maar ik ben wel een tijd met veel meer stress naar mijn werk gegaan. De druk om alsmaar te schrijven zodat je een ‘goeie’ bent heeft bij mij voor stress gezorgd, het was toen niet leuk werken met die druk”. **Rashid***

Behalve dat er veel respondenten stelden dat zij zeer ontevreden waren over de werking van de prestatieafspraken, waren er ook nog enkele respondenten die aangaven dat zij minder moeite hadden met het halen van de aantallen. Wat deze respondenten dan wel als vervelend hebben ervaren aan de prestatieafspraken, was de extreme nadruk hierop en het hele ‘moeten’,

hierdoor nam uiteindelijk ook hun werktevredenheid iets af. De onderstaande citaten geven dit duidelijk weer.

“Het was niet zo dat die afspraken zelf zo een probleem waren, maar het veroorzaakte veel stress op de werkvloer en het kwam de sfeer op de werkvloer ook echt niet ten goede. Ik denk ook dat de nadruk er veel te veel op heeft gelegen”. **Stephanie**

“Prestatieafspraken zijn best goed maar ze moeten niet zo strak worden gehanteerd en meer dienen als hulpmiddel bij de sturing, niet als enig middel en het is ook niet voor iedereen hetzelfde, want dat maakte mij minder tevreden, dat het per se zo moest” **Renze**

Tot slot waren er respondenten die aangaven dat zij zelf totaal geen last hadden van de prestatieafspraken. Zij gaven wel aan dat er een ijsskoude sfeer was op de werkvloer, er waren collega's die gestrest en gefrustreerd aan het werk waren en het wel of niet behalen van de aantallen 'het' gesprek van de dag was.

“Maar wat nog wel het ergste was, was dat iedereen met zo een muil rondliep”. **Sophia**

“Maar een belangrijk punt is dat het een bijna dagelijks gespreksonderwerp was geworden, in negatieve zin dan. Dat is echt niet goed geweest. Altijd als het over die prestatieafspraken ging, was het in negatieve zin. Altijd. Nooit positief. Zelfs niet door de baas”. **Kees**

Conclusie

Door de druk om aan de prestatieafspraken te moeten voldoen zijn er veel respondenten die duidelijk aangeven dat hun werktevredenheid stukken minder is geweest en dat het zelfs demotiverend en zeer stressvol was om onder de druk van de prestatieafspraken te moeten werken. Andere respondenten hadden niet echt last van een afname van de werktevredenheid door de prestatieafspraken zelf, maar meer doordat er een enorme nadruk door de leiding gelegd werd op de prestatieafspraken. Tot slot kan gesteld worden dat zelfs de werktevredenheid af nam van de respondenten die eigenlijk helemaal geen last hadden van de prestatieafspraken. Hun werktevredenheid nam indirect af doordat collega's met wie zij nauw samenwerkten niet lekker in hun vel zaten en de werksfeer enorm slecht werd door de stress van de druk om de prestatieafspraken te moeten halen.

De prestatieafspraken hebben ervoor gezorgd dat alle respondenten een vermindering van de werktevredenheid hebben ervaren, dat gebeurde direct door de stress ten gevolge van

de prestatieafspraken, door de nadruk op het moeten halen van de prestatieafspraken of zelfs indirect doordat de sfeer op de werkvloer erg te lijden heeft gehad onder de prestatieafspraken.

4.2 Resultaten

Uit de bovenstaande analyse komt naar voren dat er door de druk om de prestatieafspraken te halen een afname bestaat in de variatie van taken en dat het onderdeel bekeuringen schrijven meer voorspelbaar en routineus is geworden. Door de invloed van prestatieafspraken is er minder ruimte in het werk geweest om een proces of een taak volledig af te kunnen maken. Tevens sluit het gevoel van noodzakelijkheid van de agenten niet aan bij de nadruk van de leiding op de centraal gestelde prestatieafspraken waardoor de uitvoerende agenten het onderdeel bekeuringen schrijven minder belangrijk vinden dan de leiding. Voor het merendeel van de agenten geldt dat zij minder vrijheid in de planning en uitvoering van het werk en discretionaire bevoegdheid hebben ervaren onder de druk van de prestatieafspraken. Door de komst van prestatieafspraken was er weliswaar meer zicht op het aantal en type bekeuringen dat agenten geschreven hebben, maar de extra *feedback* die zij hierover ontvingen bleef puur cijfermatig van aard terwijl inhoudelijke *feedback* zelfs wat afnam. Tot slot hebben de prestatieafspraken er voor gezorgd dat alle respondenten een afname van de werktevredenheid hebben ervaren.

Er zijn ruwweg drie groepen te onderscheiden; een groep respondenten die veel last heeft ervaren bij het behalen van de prestatieafspraken; een groep die het vooral als vervelend heeft ervaren dat er vanuit de leidinggevendenden zo een enorme nadruk op de prestatieafspraken geweest is en een groep die geen last heeft ondervonden van de prestatieafspraken zelf, maar wel van de ijsskoude sfeer op de werkvloer door de druk van de prestatieafspraken.

Omdat het beroep van politie agenten redelijk wat gevaren met zich meebrengt is het zeer belangrijk dat collega's van elkaar op aan kunnen. Een agent die gefrustreerd of gestrest zijn of haar werk uitvoert doordat deze de nadelen ondervindt van de prestatieafspraken beïnvloedt automatisch ook de manier waarop zijn of haar collega's werken. Hierdoor werd indirect door de druk van prestatieafspraken zelfs de werktevredenheid minder van de respondenten die aangaven zelf geen moeite te hebben met de prestatieafspraken. Alle respondenten hebben dus direct of indirect een afname van de werktevredenheid ondervonden door de komst van de prestatieafspraken.

4.3 De belangrijkste bevindingen

Op basis van de resultaten zijn er drie belangrijke constatering naar voren gekomen. Ten eerste is duidelijk geworden dat in zijn algemeenheid de werktevredenheid van de respondenten lager is geworden door prestatieafspraken zelf. De manieren waarop dat kan gebeuren zijn verschillend, maar voor alle respondenten geldt dat de werktevredenheid direct of indirect door de komst van prestatieafspraken is gedaald.

Een tweede constatering heeft betrekking tot de theorie van Hackman en Oldham. Hierin wordt gesteld dat de vijf werkkenmerken, *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* en *feedback*, van invloed zijn op de psychologische staten van betekenisvol voelen, verantwoordingsgevoel en kennis van de eindresultaten hebben. Een hoge mate van deze drie psychologische staten zou dan leiden tot een hogere algemene werktevredenheid (Hackman & Oldham, 1975: 60- 62). Deze theorie blijkt niet geheel sluitend te zijn voor deze groep respondenten.

Uit de resultaten van dit onderzoek is naar voren gekomen dat de invloed van prestatieafspraken zeker negatief zijn op de werktevredenheid. Door de afname van *skill variety*, *task identity* en *task significance* zou het werk volgens de theorie van Hackman en Oldham als minder zinvol ervaren moeten worden. In dit onderzoek komt echter naar voren dat hoewel deze drie werkkenmerken zeker afnemen onder de invloed van prestatieafspraken, de respondenten het werk zelf toch nog zinvol vinden. Dit kan verklaard worden doordat respondenten aangeven dat zij de aard van het werk zelf onveranderd vinden. Het werk blijft namelijk uitdagend doordat het onvoorspelbaar is en het werk een belangrijke invloed heeft op het welzijn van anderen. Het is wel duidelijk geworden dat sommige aspecten van het werk minder leuk geworden zijn. Zo is de uitvoering van het werk meer routineus en is de variatie in taken afgenomen, is het moeilijker geworden om een taak helemaal af te maken en dragen sommige taken niet bij aan een gewenst eindresultaat waardoor de algemene werktevredenheid toch wordt aangetast.

Een afname van de *autonomy* leidt volgens de theorie tot een afname van de psychologische toestand van ervaren verantwoordelijkheid. Er is voor veel respondenten een beperking ontstaan in de discretionaire bevoegdheid doordat de prestatieafspraken voor veel meer sturing in de uitvoering van het werk hebben gezorgd. Uit de resultaten van het onderzoek kan daarom vastgesteld worden dat de *autonomy* is afgenomen onder invloed van prestatieafspraken. Toch geven de respondenten niet aan dat zij daardoor een verminderd

verantwoordingsgevoel hebben. De afname van de *autonomy* leidt wel tot een afname in de algemene werktevredenheid, maar dit gaat niet via een afname in ervaren verantwoordingsgevoel. Een verklaring hiervoor is dat de vrijheid in het werk wordt gezien als een van de leukste aspecten van het beroep, een beperking hiervan leidt dan ook tot een afname in de werktevredenheid, zonder dat het de verantwoordingsgevoelens aantast.

Een hoge mate van *feedback* leidt tot meer kennis van de eindresultaten wat de werknemer een kans biedt om te leren van fouten en inzicht te verkrijgen op de effectiviteit van het werk. Dit hoort volgens Hackman en Oldham (1975) bij te dragen aan de algemene werktevredenheid. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat er door de prestatieafspraken een toename bestaat van de frequentie waarin *feedback* wordt gegeven waardoor de kennis van de eindresultaten beter wordt en zo de algemene werktevredenheid zou moeten stijgen. De algemene werktevredenheid heeft echter geen baat bij de toegenomen *feedback* omdat deze alleen in frequentie toegenomen is en geen inhoudelijke inzichten biedt over de eindresultaten die respondenten zelf belangrijk vinden.

Tot slot kan er uit de resultaten geconstateerd worden dat Hackman en Oldham één belangrijk werkkenmerk buiten beschouwing laten in hun theorie terwijl uit dit onderzoek blijkt dat dit van grote invloed is op de algemene werktevredenheid. Het gaat hier om het werkkenmerk: de *werksfeer*. De sfeer op de werkvloer blijkt van grote invloed op de algemene werktevredenheid. Respondenten die geen nadeel hebben ervaren van de prestatieafspraken zelf hebben toch een verminderde werktevredenheid doordat de sfeer op de werkvloer erg slecht was wat van grote invloed is geweest. Wanneer andere collega's stress ervaren door de prestatieafspraken komt dit ten nadele van de werksfeer. Hierdoor werden ook de uitvoerende politie agenten die hier zelf geen nadeel van ondervonden, indirect toch beïnvloed door de invloed van prestatieafspraken die zich geuit heeft in een zeer negatieve werksfeer.

5. CONCLUSIE

In dit laatste hoofdstuk van dit onderzoek volgt de conclusie van de empirische bevindingen. Er wordt een antwoord geformuleerd op de hoofdvraag en er volgt een terugkoppeling naar de theorie van Hackman en Oldham (1975) en theorie over het NPM. Verder wordt de reflectie op dit onderzoek behandeld en tot slot volgt het onderdeel aanbevelingen voor verder onderzoek.

5.1 Beantwoording van de hoofdvraag

In dit onderzoek is er bekeken of de komst van prestatieafspraken van invloed zijn geweest op de werkbeleving van de uitvoerende politie agenten. Om dit te kunnen onderzoeken is de volgende hoofdvraag geformuleerd: *“Wat is de invloed van de opgelegde prestatieafspraken op de werkbeleving van uitvoerende politie agenten en hoe kan deze begrepen worden?”*

Zoals in het voorgaande hoofdstuk al besproken is blijkt uit de onderzoeksresultaten dat er een negatieve invloed bestaat op de werktevredenheid van de uitvoerende politie agenten. De komst van de prestatieafspraken hebben ervoor gezorgd dat belangrijke werkkenmerken zijn afgenomen. Door de druk om aan de prestatieafspraken te kunnen voldoen is er een afname in deze werkkenmerken, de *skill variety, task identity task significance, autonomy* en (inhoudelijke) *feedback* en sfeer geconstateerd en de afname hiervan heeft ervoor gezorgd dat de algehele werktevredenheid verminderd is.

De invloed van de prestatieafspraken kan als negatief worden beschreven omdat de respondenten de druk hiervan als nadelig hebben ervaren. Belangrijke onderdelen van het werk zijn meer routinematig en minder gevarieerd geworden doordat de druk om de prestatieafspraken te moeten halen ervoor gezorgd heeft dat het schrijven van bekeuringen met een veel grotere regelmaat werd gedaan ten opzichte van andere werkvereisten en vaardigheden. Het behalen van de prestatieafspraken werd gezien als een doel op zich in plaats van een hulpmiddel. Dit doel werd niet gewaardeerd en heeft volgens de respondenten niet bijgedragen aan het eindresultaat. Het schrijven van bekeuringen omdat het moest in plaats van omdat het noodzakelijk was heeft een averechts effect gehad op het welzijn van anderen waardoor de uitvoerende agenten deze taak als minder waardevol hebben beschouwd.

De vrijheid in het plannen en uitvoeren van het werk is in grote mate verminderd door de strakke sturing die voortkwam uit de druk om de prestatieafspraken te behalen en heeft ertoe geleid dat veel agenten hun werk minder leuk vonden. De algemene werktevredenheid is volgens de uitkomsten van dit onderzoek in grote mate afgenomen door de komst van de prestatieafspraken. Politie agenten hebben in de tijd van de prestatieafspraken minder plezier gehad in hun werk. Dit komt doordat de prestatieafspraken er voor hebben gezorgd dat zij met veel moeite het werk moesten aanpassen om te kunnen voldoen aan de prestatieafspraken, er een enorme nadruk lag op het ‘moeten’ halen van de prestatieafspraken en omdat de werksfeer nadelig werd beïnvloed door de prestatieafspraken.

5.2 Terugkoppeling naar de theorie

Zoals in het voorafgaande hoofdstuk besproken is sluit de theorie van Hackman en Oldham niet geheel aan op wat er aan de hand van de resultaten van dit onderzoek geconstateerd is. Door de druk om de prestatieafspraken te moeten behalen zijn de belangrijke werkkenmerken *skill variety*, *task identity* en *task significance* weliswaar afgenomen, maar dit heeft er niet toe geleid dat de respondenten het werk als minder zinvol hebben ervaren zoals Hackman en Oldham (1975) stellen. Dit komt doordat het werk zelf uitdagend blijft en een grote invloed heeft op het welzijn van anderen ondanks dat sommige taken minder leuk zijn geworden waardoor de algemene werktevredenheid toch is afgenomen.

De druk om aan de prestatieafspraken te kunnen voldoen heeft gezorgd voor een beperking van het werkkenmerk *autonomy*. Deze beperking in de *autonomy* heeft vervolgens geleid tot een afname van de algemene werktevredenheid. Dit gebeurt echter niet via een afname van het ervaren verantwoordingsgevoel zoals Hackman en Oldham (1975) stellen. Omdat de vrijheid in het politiewerk wordt gezien als één van de meest waardevolle werkkenmerken heeft een beperking hiervan wel invloed op de werktevredenheid, maar dan zonder dat het de verantwoordingsgevoelens aantast.

Er is onder invloed van de prestatieafspraken wel een toename in de *feedback* geweest. Dit zou volgens Hackman en Oldham (1975) moeten leiden tot meer kennis van de eindresultaten en zo tot meer algemene werktevredenheid. De uitkomsten van dit onderzoek spreken niet tegen dat dit mechanisme werkelijk aanwezig is. Door de prestatieafspraken is de *feedback* wel in frequentie toegenomen, maar niet inhoudelijk. Gevolg hiervan is dat er voor de respondenten geen relevante kennis wordt toegevoegd over de werkelijke eindresultaten

waardoor het mechanisme in dit geval niet werkzaam is. De toename in frequentie van de *feedback* heeft in dit geval dus niet bijgedragen aan een vermeerdering van de algemene werktevredenheid.

De uitkomsten van dit onderzoek zeggen niet alleen wat over de theorie van Hackman en Oldham (1975), maar ook over het NPM. Misschien wel het belangrijkste kenmerk van het NPM is de resultaatgerichtheid in deze stroming. Er bestaat geen nadruk meer op de inzet van mensen en middelen, maar meer op de producten en de effecten die de organisatie weet te bereiken of leveren. Er wordt gefocust op de output in plaats van op de input en zo wordt er een extra grote rol toebedeeld aan de resultaten (Bovens, 2007: 74 -75).

Prestatieafspraken lijken het ultieme middel om meer effectief en resultaatgericht te werken door de nadruk op de output en omdat het handvatten biedt om het werk te evalueren. Als de resultaten van dit onderzoek in ogenschouw genomen worden kunnen hier vraagtekens bij geplaatst worden. Is de invloed van het NPM dat zich zo sterk uit in de prestatieafspraken wel zo effectief geweest voor de eindresultaten?

Volgens de resultaten afkomstig uit dit onderzoek kan de bovenstaande vraag negatief beantwoord worden. De komst van prestatieafspraken heeft een grote invloed gehad op hoe politie agenten hun werk hebben uitgevoerd en dit is niet positief geweest voor de eindresultaten hiervan. Het behalen van de prestatieafspraken werd verheven van een middel naar een doel op zich. Er zijn zelfs belangrijke taken zoals het doen van grote projecten en het afhandelen van grote en kleine zaken blijven liggen of niet behoorlijk afgerond. Het moeten behalen van de verplichte prestatieafspraken heeft ervoor gezorgd dat dit ten koste is gegaan van andere taken die zeker ook tot belangrijke eindresultaten hadden moeten leiden.

Hiermee kan ten eerste geconcludeerd worden dat de prestatieafspraken, zowel direct als indirect een sterke negatieve invloed hebben gehad op de algehele werktevredenheid van uitvoerende politie agenten. Ten tweede hebben de prestatieafspraken totaal niet de gewenste uitwerking gehad van meer resultaatgericht werken. In tegendeel, de prestatieafspraken hebben tot averechtse nadelige resultaten geleid.

5.3 Reflectie

In een terugblik op dit onderzoek is het van belang om te melden dat het interessant was geweest als er toegang was verkregen tot de organisatie via de officiële weg. Op deze wijze zou er de mogelijkheid bestaan om een survey onder een groter aantal respondenten uit te kunnen zetten en zo een 'breder' inzicht te verkrijgen. Het in contact komen met voldoende respondenten was door de gevoeligheid van het onderwerp dan ook de grootste barrière in de uitvoering van dit onderzoek.

Het voordeel van een kwalitatieve onderzoeksopzet is dat er in de persoonlijke interviews waarschijnlijk diepere informatie is losgekomen omdat er zo de mogelijkheid is geweest om door te vragen waar daar bij een survey geen mogelijkheid toe is. Bovendien bestaat er een grote mate van consistentie in de antwoorden wat aantoont dat de belangrijkste informatie met behulp van kwalitatieve diepte interviews toch bekend is geworden.

5.4 Aanbevelingen

Een aanbeveling voor verder onderzoek komt eigenlijk voort uit hetgeen in de bovenstaande paragraaf aan bod gekomen is. Ter bevestiging van de bevindingen in dit onderzoek zou het interessant kunnen zijn om te bekijken in hoeverre deze bevindingen generaliseerbaar zijn voor alle uitvoerende agenten. Om dit te kunnen doen zou er via de officiële weg een grootschalig survey gehouden moeten worden. De consistentie in de antwoorden van de ondervraagde respondenten doet echter verwachten dat de resultaten van een grootschalig survey niet bijzonder zullen afwijken van de bevindingen in dit onderzoek.

Uit de bevindingen van dit onderzoek is naar voren gekomen dat de werksfeer door Hackman en Oldham (1975), ten onrechte, buiten beschouwing is gelaten. Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek kan gesteld worden dat het de werksfeer een zeer grote invloed heeft op de algemene werktevredenheid. In vervolgonderzoek is het dan ook aan te raden om deze factor in ogenschouw te nemen om zo de invloed hiervan op de algemene werktevredenheid wellicht beter te kunnen begrijpen.

Bronvermelding

Boeije, H., 't Hart, H., Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Boom. Amsterdam.

Bovens, M. (2007). *Openbaar bestuur; Beleid, organisatie en politiek*. Kluwer: Alphen aan den Rijn.

Bruijn, H. de. (2001) *Prestatiemeting in de publieke sector. Tussen professie en verantwoording*. Utrecht.

Cornet, M. e.a. (2006). *Kansrijk kennisbeleid*. CPB Document 124.
[<http://www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/kansrijk-kennisbeleid.pdf>].
Downloaded: 28 januari 2010.

Eijbergen, R. Van. (1999). De invoering van het effect van zelfsturende teams in organisaties. Lemma BV, Utrecht.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research.
The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4. (Oct., 1989), pp. 532-550.
[<http://links.jstor.org/sici?sici=03637425%28198910%2914%3A4%3C532%3ABTFCSR%3E2.0.CO%3B2-R>] Downloaded: 5 oktober 2011.

Frerejean, P. en Heidt, I. (2006) Prestatiegericht werken in de wijk. *Een onderzoek naar de doorwerking van prestatieconvenanten in het werk van wijkagenten*.
[[http://oathesis.eur.nl/ir/repub/asset/3760/200507015Prestatiegerichtwerkenindewijk11.v21zW\(def\).pdf](http://oathesis.eur.nl/ir/repub/asset/3760/200507015Prestatiegerichtwerkenindewijk11.v21zW(def).pdf)]. Downloaded: 14 juni 2010.

Gilbert, N. (2004). Chapter 2 Toward the Enabling State. In Gilbert, N. (Ed.), *Transformation of The Welfare State: The Silent Surrender of Public Responsibility*. (pp 32- 57). Oxford University Press.

Grift, M. van der. (2005). *Werkbeleving: een consequentie van cultuur?* Een onderzoek naar structuur- en cultuurkenmerken op de werkbeleving van werknemers.
[<http://oathesis.eur.nl/ir/repub/asset/3716/scriptie%20geheel%20vanderGrift.pdf>]

Hackman, R., en Oldham, G. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, Vol. 17. No. 4.
[<http://evanleach.com/MGT200Readings/Job%20Enrichment.pdf>].
Downloaded: 6 september 2010.

Hackman, R. en Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Addison Wesley Publishing Company. Boston.

Hajer, M. (2005). *Leven in de risicosamenleving*. Amsterdam University Press. Amsterdam.
[<http://books.google.nl>].
Downloaded: 6 september 2009.

Hoffer, Cor. (2009). *Psychische ziekten en problemen onder allochtone Nederlanders: beleving en hulpzoekgedrag*. Van Gorcum, Assen.

Hostmann, S. (2008). *De doorwerking van Gekleurd Blauw. Een onderzoek naar operationeel leidinggeven binnen de wijkpolitie van Feijenoord-Ridderster*.

[<http://oaithesis.eur.nl/ir/repub/asset/4532/Scriptie%20Steve%20Hostmann.pdf>].

Downloaded: 14 juni 2010.

Houtman, D. (2009). *De onttovering van de wereld. Over religie, wetenschap en postmoderne cultuur*. [<http://publishing.eur.nl/ir/darenet/asset/16157/EUR-WPSoc02.pdf>].

Downloaded 6 september 2009.

Bruijn, J. (2002). Outputsturing in publieke organisaties. Over het gebruik van een product- en een procesbenadering. *M&O tijdschrift voor management en organisatie*. Kluwer.

Kersten, B. (2007). *Vrijwillig vertrek bij Politie Utrecht. Een onderzoek naar de vertrekmotieven van medewerkers*.

[<http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2009-1030-200110/Definitiefstukzonderbijlage.pdf>]. Downloaded: 9 juli 2010.

Koning, P. e.a. (2004). *Centrale doelen, decentrale uitvoering. Over de do's and don'ts van prestatieprikkels voor semi-publieke instellingen*. CPB document.

[<http://www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/doc45.pdf>]. Downloaded: 21 december 2009.

Korsten, A. (2007). Prestatiemanagement: doet management ertoe? Resultaten van organisaties of eenheden daarbinnen.

[<http://www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Prestatiemanagement.pdf>].

Downloaded: 4 oktober 2011.

Le Grand, Julian. (1997). "Knights, Knaves or Pawns? Human Behaviour and Social Policy." *Journal of Social Policy* 26:149-169.

Lorenz, C. (2008). *If you're so smart, why aren't you rich?* (pp 165-196) De universiteiten en het New Public Management. Boom. Amsterdam

Lucassen, P. Olde-Hartman, T. (2007). Kwalitatief onderzoek. *Praktische methoden voor de medische praktijk*. Bohn Stafleu van Loghum.

Mascini, p. (2009). Collegesheets.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2003). *Politie in Nederland*.

[http://www.politie.nl/images/Landelijk/politieinnederlandjan04_tcm31-7903.pdf]

Downloaded: 25 januari 2010.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2004). *Prestatiebesteding 2004 over de prestaties in 2003*.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2003). *Politie in Nederland*.
[http://www.politietopdivers.nl/media_files/files/Politie_in_Nl_2004.pdf]

Ministerie van Justitie en Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
(oktober 2002). *Naar een veiliger samenleving*. Den Haag.
[http://www.arbobondgenoten.nl/arbothem/agressie/sociaal/naar_veiliger_samenleving_plan_BiZa.pdf]. Downloaded: 12 december 2009

Morée, R.J. e.a. (2007). *Prestatiesturing politie, beleidsdoorlichting*.
[bzkgk-prestatiesturing_bij_de_politie.pdf].
Downloaded: 9 mei 2011

Politieacademie. School voor Politie Leiderschap. Strategisch Leidinggevende Leergang 4.
Een vitale politie.
[http://spl.politieacademie.nl/Portals/0/files/sl14_eeen%20vitale%20politie.pdf]

Politiemonitor Bevolking 2005. (2005). *Landelijke rapportage*.
[http://www.kenniscentrumsv.nl/files_content/kennisbank/politiemonitor_2005.pdf].
Downloaded: 28 januari 2010.

Politiewet 1993:
[<http://www.wet-online.nl/Pw/2.html>]

Rijksoverheid 2003. Regering.nl
[http://regering.nl/Actueel/Pers_en_nieuwsberichten/2003/February/17/Prestatieafspraken_met_de_politie_ondertekend].
Downloaded 27 januari 2010.

Ruyssveldt, J. Van, Witte, M. De, Crumbkow, J. Von. (2008). *Organiseren van mens en arbeid*. Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid. Kluwer. Open universiteit, Heerlen.

Ruyssveldt, J. Van, Crumbkow, J. Von. (1989). *Kwaliteit van de arbeid*. Hedendaagse stromingen. Van Gorcum, Assen/ Maasstricht.

Sitter, L.U. de, Naber, J.L.G. (1998) Chapter 1 Stap 1: Samenwerking en betrokkenheid op het werk Synergetisch produceren: Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in structuurbouw, (pp 5-39) Assen: Van Gorcum

Steijn, B. (2003), *HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector*, Bestuurswetenschappen, 20 (4), pp. 289-307.
[<http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/1471/BSK-CPM-2003-007.pdf>]. Downloaded: 12 januari 2010.

Swanborn, P.G. (1990). De probleemstelling: een pleidooi voor duidelijke taal. *Sociologische Gids*. 37 (2), 107- 123.

Terpstra, J. (2010). *De maatschappelijke opdracht van de politie. Over identiteit en kernelementen van politiewerk*. Boom Juridische uitgevers. Den Haag

- Thomassen, J. (2003). De klantgerichte overheid.
[<http://www.deklantgerichteoverheid.nl/Library/Assets/cases/gezondheidszorg/reinierdegraaf.pdf>] Downloaded 28 januari 2010.
- Torre, E.J. van der. (1999). *Politiewerk; Politiestijlen, community policing, professionalisme*. Rotterdam.
- Torre, E.J. van der. e.a. (2007). *De kerntakendiscussie: verloop, opbrengsten en barrières*. COT, Instituut voor veiligheids- en crisismanagement. Advies- en onderzoeksgroep Beke.
[http://www.politieenwetenschap.nl/pdf/kerntaken_COTBeke.pdf]. Downloaded 16 juni 2010.
- Veen, R. van der. (2004). Chapter 2 De ontwikkeling en recente herziening van de Nederlandse verzorgingsstaat. In Trommel, W. & Veen, R. van der (Ed.), *De herverdeelde samenleving: De ontwikkeling en herziening van de Nederlandse verzorgingsstaat.*, (pp 23-47). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Verschuren, P. (1991). De probleemstelling voor een onderzoek. Utrecht. Het Spectrum.
- Verschuren, P., Doorewaard, H., (2007), Het ontwerpen van een onderzoek. Lemma. Den Haag.
- Vollaard, B. (2003). *Performance contracts for police forces*. CPB Document. No. 31.
[<http://www.cpb.nl/nl/pub/cpbreeksen/document/31/doc31.pdf>]. Downloaded: 14 december 2009.
- Vollaard, B. en Koning, P. (2005). *Estimating police effectiveness with individual victimisation data*. CPB Discussion Paper.
[<http://www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/estimating-police-effectiveness-individual-victimisation-data.pdf>]. Downloaded: 28 januari 2010.
- Windmeijer-Majoie, P. 2008. *Motiveert Resultaat Gericht Leiderschap?*
[http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/1397/3/Psy_AO_Windmeijer-Majoie_2008.pdf].
Downloaded: 1 oktober 2010.

Bijlage 1 semigestructureerd interview

Naam:

Functie:

Regio:

A: Over taak variatie:

1. Zijn de vereisten van uw werk door prestatieafspraken meer routineus en voorspelbaar geworden?
2. Hebben prestatieafspraken volgens u invloed op hoeveel verschillende vaardigheden en talenten u gebruikt tijdens het werk? Kunt u dat uitleggen?

B: Over taak identiteit:

3. Bent u van mening dat prestatieafspraken u helpen om een belangrijke bijdrage te leveren aan het eindresultaat?
4. Heeft u met de prestatieafspraken nog de mogelijkheid (gehad) om een werkopdracht van het begin tot het eind af te maken?

C: Over taak significantie:

5. Zijn er veel mensen die worden beïnvloed door het werk dat u doet? Is dit vermeerderd of juist verminderd door prestatieafspraken?
6. Heeft uw werk met prestatieafspraken op een belangrijke manier invloed op het welzijn van anderen?

D: over discretionaire bevoegdheid:

7. Heeft u onder invloed van prestatieafspraken nog volledige verantwoordelijkheid om te beslissen hoe en wanneer het werk gedaan moet worden.
8. Geeft uw baan met prestatieafspraken u de ruimte om naar eigen inzicht met de regels te werken en mee te doen aan de besluitneming.
9. Ik wil graag uw mening over de volgende stelling:

Mijn baan met prestatieafspraken geeft me redelijk wat vrijheid tijdens het uitvoeren van mijn werk.

E: Over feedback:

10. Geeft uw manager (chef) constant feedback met informatie over hoe u uw werk doet? Is dit verbeterd dankzij prestatieafspraken?

11. Kunt u vertellen wat voor invloed prestatieafspraken hebben op uw kennis van de eindresultaten van uw werk?

Tot slot:

12. Wat voor invloed hebben de prestatieafspraken op uw algehele werktevredenheid?

Bijlage 2 Datamatrix gecodeerd

RESPONENTEN		1. Zijn de vereisten van uw werk door prestatieafspraken meer routineus en voorspelbaar geworden?	2. Hebben prestatieafspraken volgens u invloed op hoeveel verschillende vaardigheden en talenten u gebruikt tijdens het werk? Kunt u dat uitleggen?	3. Bent u van mening dat prestatieafspraken u helpen om een belangrijke bijdrage te leveren aan het eindresultaat?	4. Heeft u met de prestatieafspraken nog de mogelijkheid (gehad) om een werkopdracht van het begin tot het eind af te	5. Zijn er veel mensen die worden beïnvloed door het werk dat u doet? Is dit vermeerderd of juist verminderd door	6. Heeft uw werk met prestatieafspraken op een belangrijke manier invloed op het welzijn van anderen?	7. Heeft u onder invloed van prestatieafspraken nog volledige verantwoordelijkheid om te beslissen hoe en wanneer het werk gedaan moet worden.	8. Geeft uw baan met prestatieafspraken u de ruimte om naar eigen inzicht met de regels te werken en mee te doen aan de besluitneming.	9 stelling: Mijn baan met prestatieafspraken geeft me redelijk wat vrijheid tijdens het uitvoeren van mijn werk.	10. Geeft uw manager (chef) constant feedback met informatie over hoe u uw werk doet? Is dit verbeterd dankzij prestatieafspraken?	11. Kunt u vertellen wat voor invloed prestatieafspraken hebben op uw kennis van de eindresultaten van uw werk?	12. Wat voor invloed hebben de prestatieafspraken op uw algehele werktevredenheid?
1	.	.	.	X	.	X	X	X	O	X	.	.	X
2	X	X	X	X	.	X	X	X	X	X	.	X	X
3	X	X	X	X	X	.	O	.	X	X	X	X	X
4	.	X	X	X	X	O	O	X	X	X	X	X	X
5	X	O	X	X	X	O	O	O	O	O	X	.	XO
6	X	X	X	X	X	X	X	O	X	.	.	X	X
7	X	X	X	X	.	X	X	X	X	X	.	X	X
8	X	X	X	X	.	O	X	X	X	X	X	X	XO
9	X	X	X	X	X	O	X	X	X	X	.	.	X
10	X	.	X	.	.	.	O	O	X	O	O	O	XO
11	O	.	X	O	O	O	O	X	XO
12	X	X	X	.	.	O	.	X	X	.	X	X	X

X	Negatief beïnvloed door prestatieafspraken
X	Zeer negatief beïnvloed door prestatieafspraken
O	Positief beïnvloed door prestatieafspraken
O	Positief, maar niet door invloed van prestatieafspraken
O	Wel sturing, maar niet door prestatieafspraken
X	Weinig last van prestatieafspraken zelf, wel van het 'moeten'
X O	Wel positief over prestatieafspraken, maar door de sfeer op de werkvloer toch beetje negatief

- 1 Ingrid
- 2 Johan
- 3 Kees
- 4 Rashid
- 5 Renze
- 6 Wanda
- 7 Sophia
- 8 Pieter
- 9 Stephanie
- 10 Kevin
- 11 Patrick
- 12 Hedi

Bijlage 3 Algemene Informatie Respondenten

De vrijgegeven informatie in dit onderzoek ligt erg gevoelig. Daarom is het van belang dat de respondenten anoniem blijven. Om de anonimiteit van de respondenten in dit onderzoek te kunnen garanderen kan niet veel algemene informatie worden vrijgegeven. In het deel dat hieronder volgt worden enkele kenmerken van de respondenten afzonderlijk beschreven zodat het bijvoorbeeld niet duidelijk wordt dat het bij respondent A gaat om een vrouw van 45 in de functie van hoofdagent met standplaats Brielle.

- *Geslacht*, van de twaalf respondenten waren zeven respondenten man en vijf respondenten vrouw.
- *Leeftijd*, De jongste respondenten in dit onderzoek waren 25 jaar oud en de oudste respondent was 47 op het moment van de gehouden interviews. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 34,3 jaar oud op het moment van de gehouden interviews.
- *Standplaats*, alle respondenten op één na, zijn werkzaam in Zuid-Holland. De respondent die niet werkzaam is in Zuid-Holland is werkzaam in Brabant
- *Functie*, van de twaalf respondenten zijn zes werkzaam in de functie van agent en 6 als hoofdagent.