



## Sturing van blauw







# Sturing van blauw

*Een onderzoek naar operationele sturing in de basispolitiezorg*

W. Landman

Met medewerking van:  
M. Malipaard



Twynstra Gudde  
ADVISEURS EN MANAGERS





In opdracht van:  
Programma Politie & Wetenschap

Foto's omslag: Joost Hoving, Inge van Mill/Hollandse Hoogte; Roel Dijkstra

Ontwerp: Vantilt Producties & Martien Frijns

ISBN: 978 90 3524 542 6

NUR: 800, 624

Realisatie:  
Reed Business, Amsterdam

© 2011 Politie & Wetenschap, Apeldoorn; Twynstra Gudde, Amersfoort

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Publicatie- en Reproductierechten Organisatie (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

No part of this publication may be reproduced in any form, by print, photo print or other means without written permission from the authors



# Inhoud

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Sturing van politiewerk</b>                             | <b>9</b>  |
| 1.1      | Het fundamentele karakter van sturing van politiewerk      | 9         |
| 1.2      | Plaatsbepaling en definiëring van operationele sturing     | 11        |
| 1.3      | Ervaringen met en opvattingen over operationele sturing    | 14        |
| 1.4      | Opbouw van dit boek  | 16        |
| <b>2</b> | <b>Ontwikkelingen in operationele sturing</b>              | <b>19</b> |
| 2.1      | Van 'strak' rondjes lopen naar 'vrijer' rondrijden         | 19        |
| 2.2      | Bureaucratische sturing met de nodige operationele ruimte  | 22        |
| 2.3      | Zoeken naar een nieuwe balans na de reorganisatie          | 23        |
| 2.4      | De introductie van nieuwe sturingsinstrumenten             | 25        |
| 2.5      | Een halve eeuw stapelen van sturingsinstrumenten           | 29        |
| <b>3</b> | <b>Operationele sturing geconcretiseerd</b>                | <b>31</b> |
| 3.1      | De operationeel leidinggevende en de medewerkers           | 31        |
| 3.2      | Waarmee kan worden gestuurd?                               | 37        |
| 3.3      | Waarop kan worden gestuurd?                                | 42        |
| 3.4      | Operationele sturing is maar een van de relevante factoren | 45        |
| <b>4</b> | <b>Operationele sturing in een breder kader</b>            | <b>47</b> |
| 4.1      | Operationele sturing en organisatiemodellen                | 47        |
| 4.2      | Operationele sturing en het 'oerconflict'                  | 52        |

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 5   | Ons onderzoek naar operationele sturing        | 57  |
| 5.1 | Kwalitatieve casestudies                       | 57  |
| 5.2 | Kwantitatief (hoofd)onderzoek                  | 58  |
| 5.3 | Enkele methodologische kanttekeningen          | 62  |
| 5.4 | Presentatie van de bevindingen                 | 63  |
| 6   | De sturingsinstrumenten in beeld               | 65  |
| 6.1 | Briefing                                       | 65  |
| 6.2 | Werkopdrachten                                 | 70  |
| 6.3 | Debriefing                                     | 75  |
| 6.4 | Prestatieafspraken                             | 80  |
| 6.5 | Beleidsspeerpunten                             | 85  |
| 6.6 | Gedragsvoorschriften                           | 89  |
| 6.7 | Formele een-op-eengesprekken                   | 94  |
| 6.8 | Coaching                                       | 96  |
| 6.9 | Intercollegiale toetsing                       | 100 |
| 7   | Sturingsinstrumenten vergeleken                | 105 |
| 7.1 | Toepassing en invloed van sturingsinstrumenten | 105 |
| 7.2 | De waardering voor sturingsinstrumenten        | 112 |
| 8   | Kijken naar leidinggeven                       | 115 |
| 8.1 | Richting en ruimte geven                       | 115 |
| 8.2 | Geven, stimuleren en ontvangen van feedback    | 117 |
| 8.3 | Betrokkenheid bij het politiewerk              | 118 |
| 8.4 | Bijdrage aan ontwikkeling                      | 120 |
| 8.5 | Wat ertoe lijkt te doen                        | 122 |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| <b>9</b>  | <b>Onbenut beïnvloedingspotentieel</b>                                    | <b>125</b> |
| 9.1       | Onbenut sturingspotentieel  | 125        |
| 9.2       | Onbenut leiderschapspotentieel  | 128        |
| 9.3       | Het hardnekkige perceptieverschil tussen leiding en uitvoering            | 130        |
| 9.4       | Onbenut beïnvloedingspotentieel en de diepere betekenis                   | 132        |
| <br>      |   |            |
| <b>10</b> | <b>Op zoek naar de ‘diepere’ betekenis</b>                                | <b>135</b> |
| 10.1      | Is er nu sprake van ‘goed’ leidinggeven en leiderschap?                   | 135        |
| 10.2      | Wordt er nu ‘goed’ gestuurd?  | 137        |
| 10.3      | Is de politie ‘klaar’ voor sturing op basis van een professionele logica? | 139        |
| <br>      |   |            |
| <b>11</b> | <b>Drie sporen voor versterking</b>                                       | <b>143</b> |
| 11.1      | Versterken van de sociale bodem waarop operationele sturing vorm krijgt   | 143        |
| 11.2      | Versterken van de probleemgerichtheid in de sturing                       | 146        |
| 11.3      | Versterken van de gemeenschap van professionals                           | 148        |
| <br>      |   |            |
|           | <b>Literatuur</b>   | <b>151</b> |
| <br>      |   |            |
|           | <b>Bijlagen</b>   | <b>161</b> |
| 1         | Vragenlijst operationeel leidinggevenden                                  | 161        |
| 2         | Vragenlijst uitvoerende politiefunctionarissen                            | 193        |
| 3         | Tabellenboek  | 219        |







# 1

## Sturing van politiewerk

De sturing van het primaire proces is voor iedere organisatie een wezenlijke opgave. Daar wordt immers het verschil gemaakt door het maken van een product, het leveren van een dienst of het uitvoeren van een (soms dwingende) interventie van overheidswege. Voor de politie is dit niet anders. Sterker nog, het karakter van het politiewerk zorgt ervoor dat operationele sturing binnen de politie een fundamentele opgave is. Deze opgave staat in deze studie centraal. In dit eerste hoofdstuk leest u waarom wij operationele sturing een fundamentele opgave vinden, wat wij onder operationele sturing verstaan en welke vragen in deze studie worden beantwoord.

### 1.1 Het fundamentele karakter van sturing van politiewerk

Wie wel eens met de politie op pad is geweest, heeft ervaren dat politieagenten – vooral wanneer zij eenmaal op straat zijn – een grote mate van vrijheid hebben om hun werk naar eigen inzicht in te vullen. Wanneer je een aantal diensten meedraait, dan valt op dat deze vrijheid verschillende dimensies en gradaties kent. Het maakt bijvoorbeeld nogal wat uit of er sprake is van een noodhulpdienst of een (ongerichte) surveillance, welke dag het is en op welk tijdstip je op de achterbank van een politieauto zit. Tussen alle soorten diensten, gebieden en momenten doet zich echter één overeenkomst voor: op het moment dat politieagenten in een situatie terechtkomen die om betrokkenheid van de politie vraagt – door Bittner (1970: 132) zo mooi geformuleerd als ‘something that ought not to be happening and about which someone had better do something now’ –, moeten politieagenten zelf een antwoord formuleren op de vraag op welke manier zij moeten optreden en op basis hiervan handelen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de autonomie van politieagenten een klassiek thema is in het sociaalwetenschappelijk onderzoek naar de politie (Terpstra, 2002). Dit thema kwam prominent naar voren uit de eerste (etnografische) studies naar het politiewerk en is daarna keer op keer in zijn relevantie bevestigd (zie Goldstein, 1960; Banton, 1964; Skolnick, 1966; Bittner, 1967; Van der Torre, 1999; Terpstra, 2002).



De autonomie van politieagenten heeft Wilson (1968) doen stellen dat de politieorganisatie het – in vergelijking met andere organisaties – bijzondere kenmerk heeft dat de vrijheid van handelen toeneemt naarmate men zich lager in de hiërarchie bevindt. Dit kenmerk heeft de politieorganisatie tal van typeringen opgeleverd, zoals ‘street-level bureaucracy’ (Lipsky, 1980), ‘frontline organization’ (Punch, 1983; zie ook Smith, 1965) en ‘mock bureaucracy’ (Van Maanen, 1983). In al deze typeringen staat centraal dat het hiërarchische, ‘regelgeleide’ imago van de politieorganisatie niet overeenkomt met de praktijk waarin uitvoerders een aanzienlijke mate van vrijheid in hun handelen hebben en beperkte mogelijkheden aanwezig zijn tot sturing vooraf en controle achteraf. Wil dit dan zeggen dat iedere overeenkomst tussen het aan de top geformuleerde beleid en wat in de uitvoering gebeurt op louter toeval berust, zoals oud-hoofdcommissaris Hessing ooit stelde (Denkers, 2000)? Nee, dit zou onrecht doen aan een belangrijke managementlaag in de politieorganisatie: de operationeel leidinggevenden. Het zijn vooral de operationeel leidinggevenden die uiteindelijk de veelal abstracte prioriteiten en gedragsvoorschriften, generieke prestatie-indicatoren en werkafspraken én conceptuele noties van intelligentegestuurde politie op dagelijkse basis moeten vertalen naar concrete aanwijzingen, opdrachten en correcties. Sturing van politiewerk krijgt uiteindelijk op de werkvloer vorm en inhoud en daar kan dus ook het verschil worden gemaakt, zowel in positieve als negatieve zin. De sturing op operationeel niveau – operationele sturing – doet ertoe.

Operationele sturing is een opgave met een fundamenteel karakter. Het gaat immers over het reguleren van het handelen van politieagenten die op dagelijkse basis – als vertegenwoordigers van de meest zichtbare overheidsinstantie – de samenleving ‘ordenen’ en door middel van uiteenlopende interventies burgers disciplineren (Foucault, 2001; Ericson, 1982). Deze interventies raken aan belangrijke maatschappelijke en individuele waarden, vooral wanneer dwangmiddelen onderdeel van deze interventies zijn (Terpstra, 2002). Politieagenten zijn vanuit dit perspectief te beschouwen als ‘streetcorner politicians’ (Muir, 1977) die niet zozeer het goede leven voorschrijven, maar vooral kwade gedragingen begrenzen (Boutellier, 2010). De wijze waarop politiemensen in de frontlinie dit doen, heeft impact op onze samenleving. Door hun handelen geven politiemensen niet alleen voor zichzelf, maar ook voor burgers, betekenis aan de ‘orde’ in de samenleving. Het handelen van politiemensen kan daarom niet anders dan invloed hebben op de rechtvaardigheidsbeleving van burgers en daarmee op hun beleving van de democratische rechtsstaat (zie ook Nap, 2010). Het beïnvloeden van dit handelen – operationele sturing – kan hierdoor



niet anders dan een fundamenteel vraagstuk zijn. Het is daarom een prachtig onderwerp van studie.

## 1.2 Plaatsbepaling en definiëring van operationele sturing

Het begrip ‘sturing’ is binnen de politie een populair en veel gebezigd containerbegrip waarmee uiteenlopende verschijnselen worden bedoeld. Beleid, coördinatie, planning en control, management en verantwoording zijn hier voorbeelden van (Braun, 1999; Terpstra, 2002). Binnen de context van de politieorganisatie heeft sturing veel dimensies. Sturing heeft altijd te maken met bewuste of gerichte beïnvloeding van ‘iets’ door iemand (Huberts e.a., 2004), maar wat dat ‘iets’ en wie die ‘iemand’ is, is afhankelijk van welke sturing het betreft. Het begrip ‘operationele sturing’ kan dus alleen goed worden begrepen wanneer het wordt onderscheiden van andere vormen van sturing en op basis hiervan van een definitie wordt voorzien. Deze paragraaf staat in dat teken.

Met betrekking tot sturing van de politie is in de eerste plaats het onderscheid tussen externe en interne sturing van belang (zie ook Van der Vijver & Terpstra, 2007). Externe sturing heeft betrekking op de gerichte beïnvloeding van de politieorganisatie en de politietaak door andere partijen. Het gaat om de vraag: wie stuurt de politie (zie Reiner, 2000; Huberts e.a., 2004)? In het kader van de externe sturing speelt de Politiewet een essentiële rol, omdat daar de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten aanzien van de politie zijn gedefinieerd. Burgemeesters en (hoofd)officieren van justitie zijn formeel gezien de sleutelfiguren in het kader van de externe sturing. Als gevolg van enkele wijzigingen in de Politiewet zijn ook de ministers van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en Justitie een steeds grotere rol gaan spelen in de externe sturing (zie ook Jochims e.a., 2006). Hoewel er genoeg te vertellen is over externe sturing en het verschil tussen formele invloed en feitelijke invloed, wordt er op deze plek niet nader op dit thema ingegaan.<sup>1</sup> Het onderwerp dat in dit onderzoek centraal staat, te weten: operationele sturing, behoort tot het domein van de interne sturing. Het is daarom van belang de aandacht op dit domein te richten.

1 Hiervoor kan wel worden verwezen naar bijvoorbeeld Huberts e.a. (2004), Elzinga (2007) en Rosenthal & Van der Torre (2007).

Interne sturing vindt plaats binnen de politieorganisatie. Kenmerkend is dat het een verantwoordelijkheid is van leidinggevendenden op verschillende niveaus binnen de politieorganisatie. In de Politiewet is met betrekking tot de interne sturing weinig vastgelegd. Alleen ten aanzien van de positie van de korpschef zijn bepalingen opgenomen. De essentie van deze bepalingen is dat de korpschef in formele zin een principieel ondergeschikte functie heeft ten opzichte van het bevoegde gezag. De bevoegdheden worden door een korpsbeheerder gemandateerd naar de korpschef. Deze bevoegdheden kunnen worden doorge-mandateerd naar lagere politiechefs. Wie deze lagere politiechefs precies zijn, verschilt per korps. Het is niettemin zinvol om binnen het domein van de interne sturing een onderscheid te maken tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau.

De korpsleiding, districts- en divisiechefs kunnen binnen de politieorganisatie worden gezien als het strategische niveau. Voor de korpsen die geen districten meer hebben, en dit zijn er steeds meer, kan de korpsdirectie worden aangemerkt als strategisch niveau. Op strategisch niveau staan (de hoofdlijnen van) beleid en organisatie als belangrijkste sturingsdomeinen centraal. De interactie met uiteenlopende actoren in de omgeving – zoals collega-korpschefs, bestuurders, hoofdofficieren van justitie, partners en media – zorgt ervoor dat men op strategisch niveau vaak buiten het bureau is (zie Boin e.a., 2003). Het tactische niveau bestaat uit team- of bureauchefs, waarbij de laatste categorie chefs een ‘zwaarder’ karakter heeft dan de eerste categorie. Een team- of bureauchef is al snel verantwoordelijk voor meer dan honderd politiemensen. Deze middenmanagers staan voor de opgave om het strategische beleid te vertalen naar het niveau van de wijk, inrichtingsprincipes toe te passen op de organisatie van de dagelijkse dienst en om te gaan met veranderende eisen in de omgeving. Dit moet allemaal gedaan worden zonder te veel afbreuk te doen aan een consequente en heldere lijn (zie Van der Torre, 2007a). Op operationeel niveau wordt leidinggegeven door direct leidinggevendenden, die ook wel worden aangeduid als operationeel leidinggevendenden. Op dit niveau staan niet het politiebeleid en de politieorganisatie centraal, maar het politiewerk. De chefs op de werkvloer richten zich op de wijze waarop politieagenten invulling geven aan hun werk. De alledaagse beroepsvorming van politieagenten staat hierbij in belangrijke mate centraal (Van der Torre, 2007a).

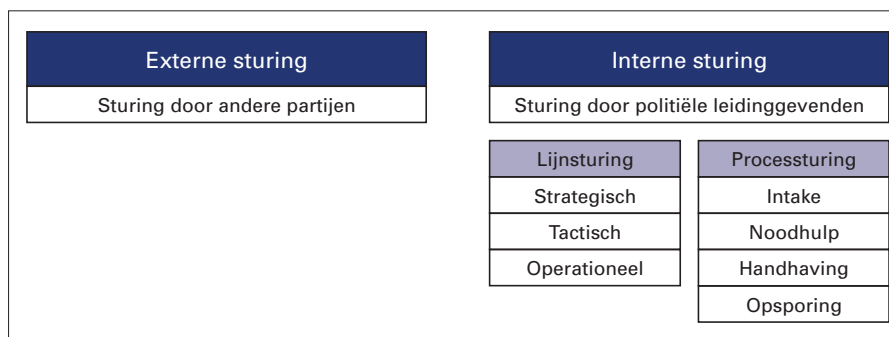
In bovenstaande uitwerking is alleen aandacht besteed aan lijnsturing. Dit is de sturing die wordt gegeven door leidinggevendenden die binnen het korps ver-

---

2 De sturing van tijdelijke werkzaamheden/opgaven wordt hier buiten beschouwing gelaten (project- en programmasturing).

antwoordelijk zijn voor een functionele of geografische eenheid. Deze leidinggevendenden kunnen in de organisatiestructuur van een korps worden geïdentificeerd. Een andere vorm van sturing is processturing.<sup>2</sup> Als gevolg van de toegenomen populariteit van procesmatig werken of procesmanagement bij de politie is het onderscheid tussen lijn- en processturing in toenemende mate van belang (zie Landman, 2005a; Terpstra & Trommel, 2006). Met procesmanagement wordt onder andere beoogd om de wijze waarop het werk wordt gedaan korpsbreed, en soms ook landelijk, te uniformeren. Er zijn proceseigenaren benoemd, die hier sturing aan geven. Dit wil zeggen dat zij verantwoordelijk zijn voor het (laten) ontwerpen, beheersen en verbeteren van werkprocessen (zie ook Hardjono & Bakker, 2001). Met betrekking tot het politiewerk, dat in dit onderzoek centraal staat, wordt binnen de politie een onderscheid gemaakt tussen de processen intake, noodhulp, handhaving en opsporing (zie ook Wondergem & Smits, 2008).

De uiteenzetting in deze paragraaf levert de volgende dimensies van het begrip 'sturing' op.



**Figuur 1.1:** Dimensies van het begrip 'sturing'

De voorliggende studie richt zich op operationele sturing en dan in het bijzonder op de uitvoerende processen binnen de basispolitiezorg: noodhulp, handhaving en (in mindere mate) opsporing (zie ook §1.3). Operationele sturing

3 Hierbij moet worden opgemerkt dat direct leidinggevendenden niet de enigen zijn die operationeel sturen. Ook een brigadier (senior van dienst, enzovoort) en tactische chef (hoofdinspecteur) kunnen het operationele proces sturen. In deze studie ligt de nadruk echter op het eerste niveau van leidinggevendenden: de operationele chefs.



vindt primair plaats in de relatie tussen de operationeel leidinggevende en de politieagent en is gericht op het beïnvloeden van het handelen van politieagenten met betrekking tot het politiewerk.<sup>3</sup> Deze beïnvloeding vindt plaats aan de hand van sturingsinstrumenten. De nadruk op het beïnvloeden van het politiewerk aan de hand van sturingsinstrumenten onderscheidt operationele sturing van het bredere begrip ‘operationeel leidinggeven’. Operationele sturing is een onderdeel van operationeel leidinggeven, maar een operationeel leidinggeven doet meer dan ‘operationeel sturen’. Wanneer een operationeel leidinggevende bijvoorbeeld aandacht besteedt aan de privésituatie van een politieagent, is deze chef bezig met operationeel leidinggeven, zonder dat van operationele sturing sprake is of hoeft te zijn.

Op basis van het voorgaande kunnen de volgende kenmerken van operationele sturing worden benoemd.

- Operationele sturing vindt plaats in de relatie tussen een operationeel leidinggevende en een uitvoerende politiefunctionaris en is een onderdeel van operationeel leidinggeven.
- Operationele sturing vindt plaats met behulp van uiteenlopende sturingsinstrumenten.
- Operationele sturing richt zich op het (gericht) beïnvloeden van het handelen van politiemensen die uitvoering geven aan het politiewerk.

### 1.3 Ervaringen met en opvattingen over operationele sturing

Onderzoek naar sturing van politiewerk is niet nieuw. Zo heeft Terpstra (2002) verkennend onderzoek gedaan naar sturing van politie en politiewerk, hebben Jochims e.a. (2006) onderzocht wat de effecten van prestatie-sturing en -convenanten zijn op de sturing en uitvoering van politiewerk, en behandelt Van der Torre (2007a) het leiderschap van operationeel leidinggeven. Daarnaast zijn er tal van afstudeeronderzoeken waarin de toepassing en invloed van een of meer sturingsconcepten in kaart zijn gebracht (zie o.a. Kremer, 2004; Landman, 2005a; Huisman, 2006; Vaartjes, 2007; Stronks, 2008). Kenmerkend is dat deze onderzoeken ‘fragmenten’ van operationele sturing hebben onderzocht en dat dit op een kwalitatieve wijze is gedaan. Een meer omvattend beeld van operationele sturing ontbreekt, evenals inzicht in vergelijkingen tussen sturingsinstrumenten voor wat betreft ervaren effecten en waardering. De voorliggende studie beoogt juist dat te doen: inzicht krijgen in de ervaringen en opvattingen van direct leidinggeven en uitvoer-



ders met en over operationele sturing aan de hand van diverse sturingsinstrumenten, zodat vergelijkingen mogelijk zijn.

Met het onderzoek moeten de volgende vragen worden beantwoord.

- Welke sturingsinstrumenten kunnen in de basispolitiezorg worden onderscheiden?
- In welke mate en op welke wijze worden sturingsinstrumenten in de basispolitiezorg toegepast?
- Welke kenmerken heeft de toepassing van sturingsinstrumenten in de basispolitiezorg volgens uitvoerders en operationeel leidinggevend?
- In welke mate en op welke wijze hebben sturingsinstrumenten in de basispolitiezorg volgens uitvoerders en operationeel leidinggevend effect en welke verschillen doen zich tussen sturingsinstrumenten voor?
- Welke waardering geven uitvoerders en operationeel leidinggevend aan de toepassing van sturingsinstrumenten in de basispolitiezorg en welke verschillen doen zich tussen sturingsinstrumenten voor?
- Welke factoren lijken hun een rol te spelen bij de effecten en waardering van sturingsinstrumenten?

Het bovenstaande maakt duidelijk dat de operationalisering van operationele sturing aan de hand van diverse sturingsinstrumenten plaatsvindt. Op basis van een literatuurstudie en een kwalitatief onderzoek zijn diverse sturingsinstrumenten geïdentificeerd (zie hoofdstuk 3). Deze sturingsinstrumenten zijn vervolgens kwantitatief onderzocht. In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de opzet van en de verantwoording over het onderzoek. Op deze plaats is het van belang de uitgangspunten voor de afbakening te benoemen.

- Het onderzoek beperkt zich tot de uniformdienst van de basispolitiezorg. Dit betekent dat de sturing van het opsporingsproces, voor zover uitgevoerd binnen een 'apart' team van een basiseenheid, niet onder het onderzoek valt.
- Het onderzoek richt zich niet op de sturing door de meldkamer. Dit wil zeggen dat de informatieverstrekking door de meldkamer aan de noodhulp – ten aanzien van waar men naartoe moet, wat er aan de hand is, enzovoort – niet is meegenomen in deze studie. Wie een beter beeld wil krijgen van de wijze waarop de meldkamer het noodhulpproces aanstuurt, wordt aanbevolen de recent verschenen studie van Kuppens e.a. (2010) te lezen.
- Het onderzoek beperkt zich ten aanzien van de respondenten tot operationele chefs (inspecteurs) en uitvoerende politiefunctionarissen, terwijl bij de sturing van politiewerk ook tactische chefs een rol (kunnen) spelen. Overigens kunnen uitvoerende politiefunctionarissen elkaar ook sturen. In de praktijk

gebeurt dit ook, sturing vindt vooral plaats door de meer ervaren hoofdagenten en brigadiers. Daarnaast speelt in geval van grootschalige of bijzondere incidenten de officier van dienst (OvD) een belangrijke rol in de operationele aansturing. De rol van OvD kan worden vervuld door een operationele chef, maar dit hoeft niet.

- Het onderzoek is niet uitputtend in de onderzochte variabelen per sturingsinstrument. Dit wil zeggen dat er per sturingsinstrument keuzes zijn gemaakt ten aanzien van wat wel en niet is meegenomen in het (kwantitatieve) onderzoek. Dergelijke beperkingen zijn noodzakelijk. De consequentie hiervan is dat de meerwaarde van dit onderzoek eerder moet worden gezocht in het brede perspectief op operationele sturing dan in de verdieping van de gang van zaken rondom specifieke sturingsinstrumenten. De effecten van intelligencegestuurde politie op de politieke werkvloer zouden bijvoorbeeld onderwerp van een zelfstandig onderzoek kunnen zijn.

## 1.4 Opbouw van dit boek

Dit boek kent de volgende opbouw. In hoofdstuk 2 worden de ontwikkelingen op het gebied van operationele sturing beschreven. Met dit hoofdstuk wordt beoogd om vanaf de jaren na de Tweede Wereldoorlog tot en met de huidige tijd op hoofdlijnen in kaart te brengen op welke wijze het denken en doen met betrekking tot sturing van politiewerk zich heeft ontwikkeld. De achterliggende gedachte is dat 'je het verleden moet kennen om het heden (beter) te begrijpen'.

In hoofdstuk 3 wordt het begrip 'operationele sturing', op basis van de positionering en definiëring in dit hoofdstuk, nader uitgewerkt. Dit betekent dat operationele sturing wordt uitgewerkt in sturingsinstrumenten (waarmee kan worden gestuurd?) en beïnvloedingsaspecten (waarop kan worden gestuurd?). De eerste onderzoeksvraag wordt in dit hoofdstuk beantwoord.

In hoofdstuk 4 wordt operationele sturing voorzien van een breder (theoretisch) kader, dat het mogelijk maakt om de uitkomsten van het onderzoek van een nadere betekenis of duiding te voorzien.

Daarna wordt in hoofdstuk 5 de opzet van het onderzoek beschreven en vindt daarnaast verantwoording over de gemaakte keuzes plaats.

In hoofdstuk 6 wordt per sturingsinstrument aandacht besteed aan de mate en wijze van toepassing, de ervaringen, effecten en waardering.



Vervolgens staat hoofdstuk 7 in het teken van een vergelijkende analyse. Dit wil zeggen dat de sturingsinstrumenten op een aantal dimensies ten opzichte van elkaar worden beschouwd.

In hoofdstuk 8 wordt het perspectief verbreed van operationele sturing naar operationeel leidinggeven. Op basis van het kwalitatieve onderzoek en (onderzoeks)literatuur zijn diverse stellingen over de manier van leidinggeven van operationele chefs geformuleerd. Deze zijn voorgelegd aan zowel operationeel leidinggeven als (hun) medewerkers.

De conclusies van deze studie worden in hoofdstuk 9 zo bondig mogelijk beschreven.

In hoofdstuk 10 worden de conclusies verdiept om vervolgens de opstap te maken naar het toekomstperspectief in hoofdstuk 11.

Het is tot slot van belang te vermelden dat de termen 'uitvoerders', 'medewerkers' en 'uitvoerende politiefunctionarissen' door elkaar worden gebruikt. In alle gevallen worden de politiemensen bedoeld die uitvoering geven aan het politiewerk in de uniformdienst van de basispolitiezorg. Met het oog op de variatie en afwisseling worden de termen door elkaar gebruikt. Hetzelfde geldt voor 'operationeel leidinggevende' en 'operationele chef', al wordt het eerste begrip nadrukkelijk vaker gebruikt dan het tweede.



## Ontwikkelingen in operationele sturing

Sturing van politiewerk is van alle tijden. De wijze waarop wordt gestuurd, is echter aan verandering onderhevig. Uiteenlopende factoren lijken hierop van invloed: de kenmerken van het politiewerk, de ‘staat van technologie’, organisatiestructuren, heersende opvattingen en managementtypes, enzovoort. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke relevante ontwikkelingen zich sinds de jaren vijftig in de sturing van het politiewerk hebben voorgedaan. Dergelijke ontwikkelingen vanuit het verleden helpen ons het heden beter te begrijpen, zo is onze veronderstelling (zie ook Landman, 2005b).

### 2.1 Van ‘strak’ rondjes lopen naar ‘vrijer’ rondrijden

In de jaren na de Tweede Wereldoorlog bestaat het politiewerk (nog) vooral uit surveillance volgens vaste routes vanuit politieposten, die in de grotere gemeenten waren gegroepeerd in afdelingsbureaus of posthuizen (Fijnaut, 2007). De surveillerende politieman moet bij (in de stad verspreide) opgestelde meldpunten op voorgeschreven tijdstippen telefonisch contact opnemen met de wachtcommandant om te horen of er bepaalde activiteiten van hem worden verwacht (zie Punch, 1983; Van der Vijver, 2004a; Fijnaut, 2007; zie ook Reiss, 1971). Dit zogenaamde postbewakingssysteem is rigide van aard; de route die politieagenten moeten nemen, is nauwkeurig voorgeschreven en de verplichte meldpunten liggen dusdanig ver uit elkaar dat de agent stevig moet doorlopen of -fietsen om er op de voorgeschreven momenten te kunnen zijn (Van der Vijver & Terpstra, 2007). Het is een disciplinair systeem met veel trekjes van het militaire apparaat (Straver, 1998). Eigen initiatief van de dienstdoende agenten wordt niet verwacht. Afwijkingen van de voorschriften, zoals het ‘nodelozen’ – het zonder geldige reden tijdens de surveillance contacten onderhouden met burgers – worden streng bestraft (zie Boin e.a., 2003). Deze ‘oervorm’ van het geüniformeerde politiewerk is star en niet op de behoeften van de omgeving gericht. Deze werkwijze komt aan het eind van de jaren vijftig, onder andere als gevolg van de toegenomen werkdruk, dan ook onder druk te staan (Van der Vijver & Terpstra, 2007).

In de jaren zestig doen surveillanceauto's en mobilofoons hun intrede. De mobilfoon biedt de mogelijkheid om politieauto's voortdurend in te zetten en betekent een verbetering van de veiligheid voor politiemensen (zie ook Boin e.a., 2003). De verbeterde inzetbaarheid is ook nodig, omdat de bevolking – met het toenemen van het aantal telefoonaansluitingen – steeds vaker een beroep doet op de politie (Van der Vijver, 2004a). De politiemeldkamer krijgt hierdoor een belangrijke sturende rol in het politiewerk. Op de meldkamer komen meldingen binnen, deze worden geregistreerd en beoordeeld door een telefonist, die de melding (al dan niet) doorgeeft aan een 'mobilofonist'. De mobilofonist zoekt via de mobilfoon contact met een politiewagen op straat en 'zet de melding in' (Stol, 1996). De assistentiesurveillance zorgt ervoor dat de fysieke afstand tussen operationeel leidinggevenden en uitvoerende politiefunctionarissen toeneemt, terwijl de mogelijkheden tot controle – als gevolg van mobilofoons – verbeteren.<sup>4</sup> De dominante leer in deze periode is (nog steeds) dat uitvoerende politiemensen geen ruimte behoren te hebben om eigen beslissingen te nemen. In de praktijk is deze ruimte er echter wel (zie Van Oosten, 1982; Punch, 1983). 'Hoofdagenten en agenten – in die tijd een heel verschil – worden op het bureau soms nog letterlijk in het gelid gezet, maar ze konden zich buiten het bureau veel veroorloven.' (Boin e.a., 2003: 41)

In de loop van de jaren zestig groeit het besef dat de autosurveillance voor verbetering vatbaar is; er is behoefte aan meer structuur en sturing. Een van de ingrepen die plaatsvinden, is de splitsing van surveillancetaken in assistentiesurveillance en preventiesurveillance (Van der Vijver, 2004a). De assistentiesurveillance wordt ingezet voor meldingen. De preventiesurveillance wordt flexibel ingezet, afhankelijk van de vraag op welke plekken problemen worden verwacht en zich voordoen. Aan het eind van de jaren zestig worden ook de eerste wijkagenten geïntroduceerd, als gevolg waarvan het 'drielagenmodel' zijn intrede doet.<sup>5</sup> Het duurt echter nog ruim een decennium voordat wijkagenten in de gemeentelijke korpsen gemeengoed beginnen te worden.

Tekort aan personeel zorgt er begin jaren zeventig voor dat bedrijfsmatig werken in toenemende mate aandacht krijgt (zie Stol, 1996). In navolging van de Verenigde Staten wordt de aandacht gericht op de kwaliteit en efficiëntie van

4 Tot op de dag van vandaag wordt het meeluisteren met het portofoonverkeer door operationele chefs gebruikt als manier om op fysieke afstand te volgen wat politiemensen aan het doen zijn (zie Vaartjes, 2007).

5 Geheel los hiervan opereerde de recherche, die in die jaren in vrijwel alle korpsen was belast met alles wat met misdrijven te maken had (Van der Vijver, 2004a).

assistentiesurveillance (Van der Vijver, 2004a). Het normeren van reactietijden krijgt vaste voet aan de grond. Daarnaast ontstaat een geloof in het plannen van de assistentiesurveillance. De basisgedachte hierachter is dat incidenten niet toevallig over tijd en plaats zijn gespreid. Er zijn regelmatigheiden die men moet leren kennen door informatie over het verleden vast te leggen. Vervolgens moet worden berekend wanneer en waar hoeveel incidenten zijn te verwachten en hoeveel politiemensen dus op welk uur in welke buurt op straat beschikbaar moeten zijn. Operationele sturing krijgt in deze periode dus vooral vorm door middel van capaciteitsplanning. De surveillanceplanning wordt ondersteund door middel van automatisering. De Automatische Gegevensverwerking Surveillance (AGS) is hiervan het bekendste voorbeeld. Daarnaast vindt sturing in deze tijd, op sommige plekken, ook plaats door het gebruik van normen voor 'bonnen'. Een korpschef in Boin e.a. (2003: 147):

'Er was een tamelijk traditionele visie van ordehandhaving, wat we nu lik-op-stukbeleid zouden noemen. Je was als agent verplicht 250 bonnen per jaar te maken en als je dat niet deed, kon je bij de baas komen. Het mochten niet allemaal dezelfde bonnen zijn; niet alleen maar snelheid en rood licht; een goede variatie moest erin zitten en alle wetsgebieden moesten worden gecoverd – ook daar werd naar gekeken. Het was toch een tamelijk strenge periode.'

Aan het eind van de jaren zeventig begint het denken over (operationele) sturing langzaam te veranderen. Een keerpunt wordt bereikt in 1977 wanneer de Projectgroep Organisatiestructuren (POS) het rapport *Politie in verandering* uitbrengt. De POS verzet zich tegen de wijze waarop de (gemeentelijke) korpsen zijn georganiseerd en pleit voor een geïntegreerde politie op wijkniveau. Operationeel leidinggevend moeten naar mening van de POS vooral voorwaarden scheppen voor de uitvoering (POS, 1977). In een postbureaucratische organisatievorm hebben leidinggevend een ondersteunende functie en wordt nadruk gelegd op het zelfsturende vermogen van politieteams (zie ook Straver, 1998). Uitvoerders moeten beleidsvrijheid krijgen, zodat zij in de uitvoering kunnen inspelen op concrete omstandigheden (zie Boin e.a., 2003). Er wordt van hen verwacht dat zij een zorgvuldige belangenafweging maken bij de vele beslissingen die zij nemen. Daarnaast moeten politieagenten een rol van betekenis spelen bij de ontwikkeling en evaluatie van politiebeleid, zo is de gedachte (Van der Torre, 1998).

## 2.2 Bureaucratische sturing met de nodige operationele ruimte

Hoewel de POS aan het eind van de jaren zeventig had gepleit voor meer zelfsturing van uitvoerende politiemensen, is hier aan het begin van de jaren tachtig nog allerminst sprake van. Het systeem van surveillanceplanning komt in 1980 weliswaar tot een einde – mede omdat het door uitvoerende politiemensen als controlemiddel wordt ervaren en tot weerstand leidt (Stol, 1996; Straver, 1998) –, maar dit wil nog niet zeggen dat zelfsturing daarmee een feit is. Er wordt door operationeel leidinggevendenden ‘strak’ op het politiewerk gestuurd. Dit betekent dat medewerkers met uitvoerende taken dagelijks van hun leidinggevende opdrachten krijgen voor uit te voeren activiteiten en wijze van tijdsbesteding (Terpstra, 2002). Een politieagent werkt in een functionele groep – uniformdienst, recherche of administratie – en krijgt orders van zijn directe baas, die op zijn beurt weer opdrachten ontvangt van het niveau daarboven (Van der Torre, 2007a). Er is sprake van strikte controle op de uitvoering van taken en veelal ook op (de kwaliteit van) de processen-verbaal. De sturing is sterk persoonsgebonden, wat er ook toe leidt dat de mate van ‘strakheid’ waarmee wordt gestuurd, tussen direct leidinggevendenden – adjudanten in die tijd – nogal verschilt (Van der Torre, 2007a). Beleidsmatige sturing komt in deze periode nauwelijks voor. Voor zover sturing een algemeen karakter heeft, gaat het om sturing op formele regels of op (personele) capaciteit (Terpstra, 2002).

Het bureaucratische regime van de jaren tachtig is een paradoxaal regime (Van der Torre, 2007a). In de uitvoering hebben politiemensen ogenschijnlijk weinig vrijheid. Zij laten beslissingen liever over aan de leiding. De nadruk ligt op het voorkomen van fouten (mijddgedrag) en daarmee op het afschermen van straatpraktijken die de bureaucratische toets niet kunnen doorstaan. Achter de vele standaarden en formeel-juridische opvattingen gaat echter een ruime mate van operationele beleidsvrijheid schuil. Uitvoerende politiemedewerkers hebben op straat een behoorlijke ruimte om het werk naar eigen inzicht in te vullen, zolang zij ervoor zorgen dat het op papier klopt. Fysieke afstand betekent in deze periode – zonder ‘glazen huis’ – nog altijd beleidsvrijheid (Van der Torre, 2007a).

In het midden van de jaren tachtig begint de POS-visie langzaam door te werken in de organisatie van de politie. De uitvoerende politiefunctionaris wordt in toenemende mate gezien als een professional die op basis van een zorgvuldige belangenafweging zelfstandig beslissingen moet nemen. Dit werkt onder andere door in het onderwijs; de Primaire Opleiding wordt in 1984 vervangen door de Herziene Primaire Opleiding (HPO), waarin meer aandacht

wordt geschonken aan communicatieve vaardigheden, sociaalpsychologische vaardigheden en maatschappijkennis (Van der Torre, 1998). Daarnaast vinden in een groot aantal gemeentepolitiekorpsen reorganisaties plaats die gericht zijn op het implementeren van onderdelen van de POS-visie (zie Boin e.a., 2003). Zo gaat een aantal korpsen over tot het instellen van wijkteams (zie Cachet, 1998; Van der Vijver, 2004a) die integraal verantwoordelijk zijn voor de politiezorg in hun gebied en in een behoorlijke mate van vrijheid uitvoering geven aan het politiewerk. De nadruk komt meer te liggen op een egalitaire sturingscultuur (zie Terpstra, 2002). Politieagenten krijgen in deze periode een meer generale taak, die een breder karakter heeft dan voorheen; de rigide conceptie van rechts- en ordehandhaving maakt plaats voor een meer gevarieerde conceptie van de politietaak, waarin belang wordt gehecht aan hulpverlening en goede relaties met de bevolking (Van der Torre, 1998). Nog voordat de rust na de eerste POS-geïnspireerde veranderingsgolf terugkeert, staat de reorganisatie van het politiebestedel voor de deur (Van der Torre, 2007a).

## 2.3 Zoeken naar een nieuwe balans na de reorganisatie

Aan het eind van de jaren tachtig staat de Nederlandse politie aan de vooravond van een van de meest ingrijpende reorganisaties die het openbaar bestuur (vooralsnog) heeft gekend. Het politiebestedel moet op de schop. De noodzaak tot aanpassing van het politiebestedel wordt al jaren gevoeld, maar het politiebestedel is taai en de politieke wil om de impasse te doorbreken blijkt op een aantal cruciale momenten te ontbreken (zie o.a. Cachet, 1994; Polman, 1998; Fijnaut, 2007). Tijdens de formatie van 1989 gebeurt het dan toch: de fundamentele herziening van het politiebestedel is terug op de agenda en er wordt verrassend snel overeenstemming bereikt (Cachet & Muller, 1995; Fijnaut, 2007). De mogelijkheden voor het optimaliseren van de politiefunctie binnen het vigerende politiebestedel zijn uitgeput en het bestel komt zelf ter discussie te staan (Cachet, 1993). De onderhandelaars besluiten uiteindelijk<sup>6</sup> de gemeente- en rijkspolitiekorpsen samen te voegen en 25 regionale politiekorpsen en één landelijk korps op te richten.

De reorganisatie heeft een enorme impact. Vooral in de regio's waar een aantal kleine korpsen van de gemeentepolitie en landgroepen van het korps rijks-

6 Tijdens de formatie werd eerst besloten 23 regionale politiekorpsen op te richten en een aantal landelijke diensten.

politie moeten worden samengevoegd, is de integratie een hels karwei (Fijnaut, 2007). Als gevolg van schaalvergroting en personele mutaties worden bestaande organisatorische verhoudingen doorbroken (Terpstra, 2002; Van der Torre, 2007a). Vroeg in de jaren negentig komt ook de adjudantenrang te vervallen. Een politiefunctionaris kan vanaf dit moment als inspecteur operationeel leidinggevende of vakspecialist worden. Rang en functie worden ontkoppeld en er ontstaat in de lijn een duidelijker onderscheid tussen uitvoering en operationele politieleiders (Van der Torre, 2007a). Doordat personen op nieuwe plekken terechtkomen en functies vervallen, wordt de traditionele, persoonsgebonden wijze van leidinggeven doorbroken. In veel gevallen verdwijnt hiermee de (soms strakke) leiding waaraan men vaak al lang gewend is (Terpstra, 2002; zie ook Hooogenboom, 2006). Dit leidt tot meer vrijheid voor politiemensen in de uitvoering, maar ook tot een gebrek aan begeleiding van jonge, onervaren medewerkers. De toegenomen vrijheid is in dat opzicht meer een vorm van onverschilligheid dan het resultaat van een visie op de uitvoering van het politiewerk (Terpstra, 2002).

De invoering van de Politiewet 1993 zorgt ervoor dat beleidsplanning, een sturingsinstrument dat sinds de jaren tachtig in opkomst is,<sup>7</sup> vaste vormen begint aan te nemen (zie Rosenthal & Van der Torre, 2007). In de tweede helft van de jaren negentig wordt beleidsplanning gezien als hét instrument om te sturen op de prioriteiten in het politiewerk. De sturing op prioriteiten is niet alleen een regionale aangelegenheid, maar krijgt ook in toenemende mate een landelijk karakter. In 1998 wordt met het Beleidsplan Nederlandse Politie (BNP) een landelijke beleids- en beheerscyclus geïntroduceerd. In het BNP worden voor een periode van vier jaar beleidsthema's benoemd die extra aandacht en inspanning van de politie vragen. De beleidsthema's van het BNP moeten doorwerken in de keuzes die in het politiewerk worden gemaakt. Op deze wijze ontstaat een omvangrijk systeem van planvorming en verantwoording op alle niveaus in de politieorganisatie (zie Terpstra, 2002; Van Sluis, 2002). Een kernprobleem blijft echter dat de afstand tussen het geformuleerde beleid en de uitvoeringspraktijk groot is (zie In 't Veld e.a., 2001; Terpstra, 2002; Van Sluis, 2002; Braun, 1999). De keuzes die in de uitvoering worden gemaakt, blijken nauwelijks samen te hangen met wat op papier is beschreven.

Aan het eind van de jaren negentig nemen de sturing van en de controle op

7 In het midden van de jaren tachtig heeft een adviescommissie onder leiding van Bram Peper getracht een impuls te geven aan beleidsplanning bij de politie op lokaal niveau (Adviescommissie Beleidsplanning, 1987).



het politiewerk weer (langzaam) toe. De beleidsplannen staan weliswaar op relatief grote afstand van de uitvoering, maar door middel van (hernieuwde) aandacht voor functionerings- en controlegesprekken wordt getracht de prioriteiten te verankeren in het werk van uitvoerende politiemensen. Daarnaast wordt, in vergelijking met voorgaande jaren, meer gecontroleerd op productie en prestaties (Terpstra, 2002). Hierbij moet onder andere worden gedacht aan het aantal bekeuringen na staandehouding, een productienorm die overigens ook al ten tijde van de gemeentepolitie werd gehanteerd. Het einde van de jaren negentig wordt al met al gekenmerkt door het herstellen van het evenwicht dat na de reorganisatie is zoekgeraakt. De juiste sturingsinstrumenten zijn wellicht nog niet gevonden, maar de zoektocht is in ieder geval begonnen. De oriëntatie in deze zoektocht wordt gedomineerd door een voorkeur voor sturingsinstrumenten die aansluiting kunnen vinden bij de primaire werkprocessen van de politie, dit als reactie op de pogingen op het gebied van beleidsplanning, waarmee dit nadrukkelijk niet is gelukt (zie Landman, 2005b).

## 2.4 De introductie van nieuwe sturingsinstrumenten

Aan het begin van het nieuwe millennium is er sprake van een toenemende druk op de politiekorpsen. Burgers en politici zijn ontevreden over de prestaties die de politie levert en eisen meer veiligheid (zie Boin e.a., 2003). De beleids- en beheerscyclus biedt de politieministers onvoldoende mogelijkheden om de politie te sturen. Dit is aanleiding om landelijk een nieuw sturingsinstrument te introduceren: het prestatiecontract. In 2003 wordt, als uitvloeisel van het veiligheidsprogramma 'Naar een veiliger samenleving', het 'Landelijk Kader Nederlandse Politie' (LKNP) opgesteld (Ministerie van BZK & Justitie, 2002; 2003). Het LKNP is het kader waarbinnen in de loop van 2003 prestatiecontracten met de 25 regionale politiekorpsen worden afgesloten. De prestatiecontracten bevatten een aantal outputprestaties, zoals met betrekking tot het aantal staandehoudingen, verdachten, maar ook het ziekteverzuim. Een klein deel van het budget van de politiekorpsen wordt afhankelijk gemaakt van het al dan niet halen van de gemaakte prestatieafspraken. Dit moet een 'incentive' zijn om de prestaties te realiseren. Een maatregel die, net als de contracten zelf, geheel in lijn is met de noties van 'new public management' (Landman, 2005a).

De introductie van prestatiecontracten leidt tot een verschuiving in de beleids- en beheerscyclus: waar in de BNP-periode de nadruk lag op de effecten (outcome) van het politiewerk, zijn nu de resultaten (output) steeds centraler

komen te staan. Deze verschuiving doet zich ook in de korpsen voor. De prestatieafspraken op regionaal niveau worden veelal vertaald in de (jaar)plannen op het niveau van district en wijk, al dan niet ingebed in een beleidsmatig kader (Jochoms e.a., 2006). Ook worden in toenemende mate prestatieafspraken op individueel niveau gemaakt. Dit wil zeggen dat per medewerker afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld het aantal aan te leveren verdachten, het aantal te bezoeken veelplegers, het aantal te realiseren bekeuringen na staandehouding<sup>8</sup> en dergelijke (Landman, 2005a; Jochoms e.a., 2006). Hierbij moet overigens benadrukt worden dat individuele afspraken niet in alle gevallen het gevolg zijn van de invoering van prestatiecontracten op landelijk niveau. In het Amsterdamse politiekorps is het maken van individuele afspraken, vooral over het aantal bekeuringen na staandehouding, al sinds het eind van de jaren negentig een feit. Dit als onderdeel van het 'streetwise-beleid' (zie Van Stokkum, 2005). Met andere woorden: het maken van prestatieafspraken binnen een politiekorps is niet per definitie gerelateerd aan het bestaan van prestatieafspraken tussen de politieministers en een politiekorps. Hoe dan ook, prestatie-sturing is sinds de invoering van de prestatieconvenanten een manier van sturen waarmee vrijwel iedere politieagent wordt geconfronteerd. De eerste opbrengsten van dit sturingsinstrument worden veelal positief gewaardeerd, zowel door leiding als uitvoering (zie Hoogenboom, 2006; Jochoms e.a., 2006; Van Sluis e.a., 2006). Op individueel niveau is duidelijker wat van politiemensen wordt verwacht, de productie neemt toe, politieleiders hebben het gevoel dichterbij de 'operatie' te zitten, de planning & controlcyclus is verbeterd, enzovoort. Daarnaast zijn de verwachte en (voorafgaand) breed bediscussieerde, negatieve neveneffecten grotendeels uitgebleven.

Prestatiesturing is niet het enige sturingsinstrument dat aan het begin van het nieuwe millennium de nodige belangstelling geniet. Het korps Rotterdam-Rijnmond heeft in het midden van de jaren negentig nauw contact met de politie van Kent in het Verenigd Koninkrijk. In Kent introduceerde men enkele jaren eerder het sturingsconcept 'Intelligence Led Policing' (ILP). Dit concept staat voor een 'nieuwe' manier van werken, waarbij de politie-inzet veel meer dan voorheen wordt gebaseerd op analyses van hardnekkige criminaliteitsproble-

---

8 Vanaf 2007 worden op landelijk niveau geen prestatieafspraken meer gemaakt over het aantal staandehoudingen. In november 2010 geeft de minister van Veiligheid & Justitie aan dat het sturen door middel van een 'bonnennorm' moet worden beëindigd.

men (Kop & Klerks, 2009). Na pionierswerk van het Rotterdamse korps wordt onder aanvoering van het toenmalige project ABRIO<sup>9</sup> het Engelse sturingsconcept uitgewerkt tot Informatiegestuurde Opsporing (IGO). Als gevolg van de brede toepasbaarheid van het sturingsconcept wordt IGO in 2004 uitgebreid tot IGP: Informatiegestuurde Politie (zie Landman, 2005a). De Nederlandse politie wil in relatie tot al haar primaire taken informatiegestuurd werken, zo valt ook te lezen in *Politie in ontwikkeling* (PVP, 2005). De laatste naamsverandering heeft onlangs plaatsgevonden. Volgens de 'doctrine IGP' moet IGP worden 'uitgelegd' als 'intelligencegestuurd politiewerk' (zie Kop & Klerks, 2009; Den Hengst-Bruggeling, 2010). De reden hiervoor is dat 'intelligence' meer actiegericht is dan 'informatie' en daarnaast ook een meer omvattend begrip is (dan 'informatie').

Het sturingsconcept IGP heeft op onderdelen een overeenkomst met de surveillanceplanning uit de jaren zeventig. Destijds was het doel de politie-inzet af te stemmen op patronen in meldingen. IGP heeft nadrukkelijk een bredere oriëntatie: het gaat niet alleen om noodhulp, maar ook om de andere uitvoerende processen en er is daarnaast sprake van een meer omvattend en samenhangend sturingsconcept voor alle sturingsniveaus. De potentie van IGP lijkt daarmee groot. Het is dan ook niet verwonderlijk dat politiekorpsen (enthousiast) aan de slag zijn gegaan met IGP. Mede op basis van allerlei landelijke standaarden, producten en andere hulpmiddelen hebben de korpsen de informatiehuishouding aangepakt, een nieuwe briefing (en soms ook debriefing) ingevoerd, sturen met werkopdrachten (soms opnieuw) geïntroduceerd, leidinggevend en medewerkers trainingen laten volgen, enzovoort (zie Van den Hazel, 2004; Landman, 2005a; Huisman, 2006; Hoogenboom, 2006). Ieder politiekorps kent hierin overigens wel duidelijk een eigen ontwikkeling, die in toenemende mate landelijk wordt gestuurd onder invloed van het Programma Intelligence van de Raad van Hoofdcommissarissen (RHC)<sup>10</sup> (zie Kop & Klerks, 2009). In algemene zin wordt verondersteld dat de invoering van IGP heeft geleid tot een aantal veranderingen op het gebied van operationele sturing. De

9 ABRIO staat voor 'Aanpak Bedrijfsvoering Recherche Informatiehuishouding en Opleiding'. ABRIO is naar aanleiding van de IRT-affaire opgestart met het doel de werkprocessen en informatiehuishouding bij de politie en het OM te verbeteren. ABRIO is inmiddels al geruime tijd beëindigd.

10 De Raad van Hoofdcommissarissen (RHC) heet nu Raad van Korpschefs in oprichting (RKC i.o.). Met de RKC i.o. wordt vooruitgelopen op de invoering van het meest recente voorstel tot wijziging van de Politiewet 1993. Door de val van het kabinet-Balkenende IV is dit voorstel vooralsnog niet doorgevoerd.

voornaamste, operationeel relevante verandering is de vernieuwing van de briefing (inclusief het al dan niet sturen met werkopdrachten). Deze is in de ogen van politiemensen zakelijker, professioneler vormgegeven en minder vrijblijvend (zie o.a. Landman, 2005a; Hoogenboom, 2006). Tegelijkertijd worden twijfels geuit over de sturende werking.

‘Ik draai een aantal diensten mee en woon briefings bij. Ik beaam deze vaststellingen [over zakelijkheid en andere], maar constateer tegelijkertijd dat niemand aantekeningen maakt; in de dienst zelf praat niemand over een persoon of een incident, genoemd in de briefing, noch worden tijdens de briefing – op een enkele uitzondering na – concrete opdrachten gegeven aan functionarissen. De debriefing vindt niet plaats.’ (Hoogenboom, 2006: 66).

Andere veranderingen als gevolg van IGP hebben vooral te maken met de inrichting van de informatieprocessen en -organisatie, de kwaliteit van informatie en de wisselwerking tussen informatiemedewerkers en politiemensen in de uitvoering (zie Jochims e.a., 2006; Hoogenboom, 2006). Deze veranderingen zijn randvoorwaardelijk voor het vraagstuk van operationele sturing en worden hier daarom verder niet behandeld.

Vanaf het nieuwe millennium is er sprake van een zoektocht naar instrumenten die ervoor zorgen dat politiemensen in de uitvoering ‘de goede dingen op de goede manier doen’. Mede onder invloed van landelijke ontwikkelingen zijn prestatiesturing en IGP een onderdeel geworden van het sturingsinstrumentarium op de politieke werkvloer. Deze sterk rationeel-bedrijfsmatige methoden worden gecombineerd met ‘zachtere’ sturingsinstrumenten. Hierbij moet bijvoorbeeld worden gedacht aan de beroepscode die in januari 2007 door de RHC is vastgesteld. In de beroepscode zijn de waarden beschreven die richtinggevend moeten zijn voor het handelen van politiemensen. Door middel van dergelijke waarden wordt eveneens getracht het handelen van politiemensen, ook in de uitvoering, te sturen. Dit voorbeeld illustreert dat de verschillende pogingen om het handelen van politiemensen te sturen, steunen op diverse managementfilosofieën. In hoofdstuk 4 wordt hier nader op ingegaan.

## 2.5 Een halve eeuw stapelen van sturingsinstrumenten

De relatieve autonomie op de werkvloer van de politieorganisatie is een klassiek thema. De vraag of deze autonomie een probleem is, wordt door de tijd heen verschillend beantwoord. De noodzaak de autonomie in de uitvoering in te perken neemt toe naarmate de druk om de uitvoeringspraktijk te veranderen groter is. Deze druk is er met enige regelmaat en wordt veelal gekenmerkt door de wens tot meer effectiviteit en/of efficiëntie. Iedere periode waarin sprake is van bovenmatige druk tot het effectief en efficiënt uitvoeren van politiewerk levert zijn eigen sturingsinstrumenten op. Hierbij is het ene sturingsinstrument vaak een reactie op het andere sturingsinstrument; prestatiesturing gaf het houvast dat bij de sterk op maatschappelijke effecten gerichte beleidsplanning ontbrak (Landman, 2005b). Tegenwoordig, na een decennium waarin veel nadruk heeft gelegen op output, wegen de neveneffecten van prestatiesturing zwaar en is er behoefte om meer aandacht te besteden aan de (minder meetbare) kwaliteit van het politiewerk (zie Dros e.a., 2010).

Hoewel het ene sturingsinstrument in sommige gevallen een reactie op het andere is, wil dit niet zeggen dat er ook sprake is van vervanging. Nieuwe sturingsinstrumenten worden veelal toegevoegd aan de bestaande. Beleidsplanning is immers niet verdwenen. Op operationeel niveau wordt men als gevolg hiervan geconfronteerd met een steeds breder palet aan sturingsinstrumenten. In dat opzicht leidt de interne vernieuwingsdrang binnen de politie tot een stapeling van beleidsmatige en operationele vernieuwingen (Van Dijk e.a., 2010). Op de werkvloer ontstaat hierdoor al snel 'verandermoeheid'. Operationeel leidinggevend en uitvoerende politiefunctionarissen vragen zich af waarom er niet meer tijd wordt genomen om ingezette veranderingen op een goede wijze door te voeren, zodat ze kunnen beklijven (zie Vaartjes, 2007). In deze studie worden de voornaamste sturingsinstrumenten op een rij gezet en wordt in kaart gebracht hoe deze instrumenten worden toegepast en welke ervaringen operationeel leidinggevend en politiemensen in de uitvoering hiermee hebben. Om dit op een goede manier te kunnen doen en de uitkomsten van betekenis te kunnen voorzien, is het noodzakelijk het begrip 'operationele sturing' nader te verkennen. Dit gebeurt in het volgende hoofdstuk.



## Operationele sturing geconcretiseerd

In hoofdstuk 1 is het begrip ‘operationele sturing’ gedefinieerd. In deze definitie is op basis van een opsomming een aantal elementen van operationele sturing benoemd. In de eerste plaats is de context gedefinieerd: operationele sturing vindt primair<sup>11</sup> plaats in de relatie tussen een operationeel leidinggevende en een medewerker en is daarmee onderdeel van het bredere operationeel leidinggeven. Daarnaast is in de definitie aandacht besteed aan de wijze van sturen: operationele sturing vindt plaats aan de hand van uiteenlopende sturingsinstrumenten. Tot slot is in de definitie ingegaan op de oriëntatie of doelstelling van operationele sturing: het beïnvloeden van het handelen van politiemensen in de uitvoering. In dit hoofdstuk wordt het begrip ‘operationele sturing’ op basis van de drie genoemde dimensies nader uitgewerkt en van betekenis voorzien. Ook wordt ingegaan op andere factoren die het handelen van politiemensen kunnen beïnvloeden.

### 3.1 De operationeel leidinggevende en de medewerkers

Operationele sturing krijgt vorm en inhoud in de relatie tussen een operationeel leidinggevende en een medewerker. Om de context waarin operationele sturing plaatsvindt te kunnen begrijpen, is het van meerwaarde om beide posities – die van operationeel leidinggevende en medewerker – aan een korte beschouwing te onderwerpen. Dit gebeurt in deze paragraaf.

#### **Operationeel leidinggeven en het vormen van vakmanschap<sup>12</sup>**

Operationeel leidinggeven zijn vrijwel altijd afkomstig uit de uitvoering en opgeklommen tot de rang van (veelal) inspecteur. Een operationeel leidingge-

11 Leidinggeven op tactisch niveau kunnen eveneens operationeel sturen, maar deze zijn in het (kwantitatieve) onderzoek niet meegenomen. Daarnaast kunnen uitvoerende politiefunctionarissen elkaar sturen; zie ook §1.3.

12 De beschrijving in deze subparagraaf is in belangrijke mate gebaseerd op Van der Torre (2007a) en (in mindere mate) op Vaartjes (2007) en Terpstra (2002).

vende is verantwoordelijk voor de organisatie van de dagelijkse inzet van mensen en middelen en het begeleiden van individuele politiemedewerkers. De organisatie van de dagelijkse dienst heeft niet alleen betrekking op de operationele aansturing van het politiewerk, maar in sommige gevallen ook op de planning van capaciteit. Roosterverstoringen komen geregeld voor en moeten in sommige situaties – bijvoorbeeld wanneer deze zich enkele dagen voor de dienst voordoen – door operationele chefs worden opgelost. Het begeleiden van individuele politiemedewerkers wordt personeelszorg genoemd. Een operationeel leidinggevende heeft een aantal (vaste) mensen onder zich, die als gevolg van de 24 uursroosters vaker niet dan wel worden aangestuurd tijdens een dienst. Naast de operationele/organisatorische en personele verantwoordelijkheid van een operationeel leidinggevende is er in veel gevallen ook sprake van een inhoudelijke verantwoordelijkheid voor een of meer portefeuilles, zoals verkeer of jeugd (of breder: handhaving, opsporing etc.). Dit houdt in dat een operationele chef verantwoordelijk is voor het leveren van een bijdrage aan de beleidsvorming op het betreffende thema en daarnaast fungeert als vraagbaak voor de werkvloer.

Om het beeld van het werk van een operationeel leidinggevende verder te verrijken, is het ook van meerwaarde stil te staan bij de kerncompetenties waarover een operationele chef zou moeten beschikken. Deze kerncompetenties zijn gebaseerd op het beroepsprofiel van een operationeel leidinggevende en worden hieronder weergegeven (Mellink, 2003; IOOV, 2007).

**Tabel 1:** Competenties operationeel leidinggevende

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Sturen op resultaat     | Hij formuleert te bereiken resultaten vanuit de optiek van de doelstelling van de organisatie in termen van kwaliteit en kwantiteit. De operationeel leidinggevende evalueert tevens het bereiken van de resultaten.  |
| Individueel leiderschap | Aan een medewerker geeft hij richting en sturing in het kader van diens taakvervulling. Bij het groepsgericht leiderschap geeft hij richting en sturing aan de groep, brengt samenwerkingsverbanden tot stand en handhaaft deze om een beoogd doel te bereiken. |
| Omgevingsbewustzijn     | De (operationeel) leidinggevende laat weten goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Hij benut die kennis effectief voor de eigen functie of organisatie.                                       |
| Betrokkenheid           | De betrokkenheid van de leidinggevende bij de kerntaak van de organisatie en de eigen professie is groot. Dat straalt hij ook uit en hij weet die betrokkenheid over te dragen op anderen.  |
| Plannen en organiseren  | Hij bepaalt op systematische wijze doelen en prioriteiten en geeft de benodigde acties, tijd en middelen aan planningstermijnen, gemaakte afspraken en procedures.  |



Het belangrijkste verschil tussen een operationeel leidinggevende en leidinggevend en op andere niveaus is dat een operationele chef veelvuldig optrekt en werkt met de mensen in de uitvoering. Als chef van dienst of in een rol met een vergelijkbare naam stuurt een operationeel leidinggevende de dagelijkse dienst aan.<sup>13</sup> Om als chef van dienst te kunnen optreden is een operationele chef (veelal) tevens hulpofficier van justitie (HOvJ). Hierdoor heeft een operationele chef een aantal bijzondere strafrechtelijke bevoegdheden. De belangrijkste taken die een operationeel leidinggevende in dit kader uitvoert, zijn vooropleidingen en inwerkingsopleidingen. Op de momenten dat een operationeel leidinggevende deze taken uitvoert, is de operationele chef onderdeel van het primaire proces. De mate waarin een operationele chef hier druk mee is, hangt sterk af van het werkgebied en het daaraan gerelateerde werkaanbod. Een operationeel leidinggevende is daarnaast ook onderdeel van het primaire proces wanneer zich grote incidenten voordoen en ter plaatse de rol van chef of officier van dienst moet worden vervuld.<sup>14</sup>

Het perspectief van chefs op (hun) leiderschap wordt sterk gekleurd door hun eigen operationele ervaringen. De eerstelijnsleidinggevend beschouwen het vormen van het vakmanschap in de uitvoering als een van hun belangrijkste taken. Op de werkvloer regeert het praktische professionalisme: de vuistregels en de politieprincipes die werkbare oplossingen aanreiken voor problemen in de dagelijkse dienst. De operationele chefs trachten dit praktische professionalisme te vormen en bij te spijkeren. Sturingsinstrumenten kunnen hier een bijdrage aan leveren, maar zijn niet voldoende. 'Het begint met liefde voor het vak, met de dwingende behoefte frequent onder dienders te zijn en met consistent voorbeeldgedrag' (Van der Torre, 2007a: 86). Operationele chefs zijn politiebaas en professional: zij houden van het vak en van de operationele collegialiteit. Dit zorgt ervoor dat sommige chefs een zekere distantie tot de politieorganisatie en haar beleid bewaren. Tegelijkertijd zijn zij degenen die er al werkende voor kunnen zorgen en op kunnen toezien dat korpsprioriteiten onderdeel uit gaan maken van het alledaagse politiewerk van medewerkers. Een chef moet het organisatiebelang dan ook niet uit het oog verliezen (Mellink,

13 Hoewel de organisatie van de dagelijkse dienst per korps, district en eenheid kan verschillen, is het in veel gevallen zo dat een operationeel leidinggevende in zijn rol als chef van dienst wordt ondersteund door een brigadier in de rol van coördinator (dagcoördinator, wachtcommandant, enzovoort). Deze coördinator stuurt veelal in directe zin de noodhulp aan, vooral voor wat betreft niet-spoedeisende meldingen.

14 Operationeel leidinggevend kunnen overigens ook in reguliere situaties mee op straat gaan. Zie het vervolg en ook hoofdstuk 8.

2003). Een operationeel leidinggevende moet immers niet alleen sturen, maar wordt ook gestuurd door chefs op tactisch niveau. De operationele chef moet niet alleen naar onder, maar ook naar boven kijken.

Om een beter beeld te krijgen van de accenten die operationele chefs in hun manier van leidinggeven kunnen leggen, is het van meerwaarde stil te staan bij de drie ideaaltypische posities die door Van der Torre (2007a: 72-73) zijn geformuleerd: de straatchef, de bureauchef en de linking pin.

De *straatchef* lijkt het meest op de brigadier van 'vroeger'. Deze politiebaas richt zich sterk op de mensen en op de eigen lokale taken. Deze chef wordt gewaardeerd vanwege zijn ervaringskennis en enthousiasme voor het straatwerk: de straatchef coacht zo nodig intensief, onder meer door voorbeeldgedrag. Deze chef waakt over de reputatie van het team. De straatchef steekt zijn mening over nieuwe beleidsmaatregelen en (organisatie)veranderingen niet onder stoelen of banken. Pas als deze als praktisch worden beoordeeld, worden ze daadwerkelijk 'doorgecommuniceerd'.

De *bureauchef* besteedt meer aandacht aan het controleren, het plannen en het personeelsbeleid dan aan coaching en sturing van het politiewerk. De tijdsbesteding van de bureauchef is daarmee suboptimaal. Politie mensen storen zich aan het gebrek aan sturing en vakinhoudelijke ondersteuning door deze chef, al kan deze baas wel wat krediet terugwinnen als hij erin slaagt organisatorische randvoorwaarden te regelen. De bureauchef ligt minder goed 'in de groep' dan de straatchef, als gevolg waarvan informele leiders kunnen opstaan. De bureauchef wordt niet echt gewaardeerd door het tactisch niveau zodra het opvalt dat deze chef niet veel grip heeft op de uitvoering. De straatchef heeft dat wel, al kan er licht zitten tussen wat de straatchef uitdraagt en wat de strategische en tactische laag zou wensen.

De *linking pin* komt het dichtst bij het ideaal van een bruggenbouwer op het punt van tijdsbesteding en als coachende leider die met een schuin oog kijkt naar bovenlokale belangen. Deze chef besteedt tijd en aandacht aan het straatwerk als omstandigheden daarom vragen of het werk van een van zijn krachten daarom vraagt. De linking pin uit genuanceerde kritiek op het hogere management, maar kan zich eveneens goed in hun positie verplaatsen. Dit komt de relatie met hen ten goede en leidt ertoe dat deze chef beter in staat is zaken met hen te regelen. De linking pin kan uit zijn rol vallen wanneer deze chef vindt dat het management overvraagt of te hard van stapel loopt.

### Het werk en de mensen op de politieke werkvloer

In het kader van de relatie tussen een operationeel leidinggevende en een uitvoerende politiefunctionaris is het ook van belang de uitvoering aan een nadere beschouwing te onderwerpen. Operationele sturing kan namelijk alleen van voldoende betekenis worden voorzien wanneer rekening wordt gehouden met de verschillende soorten werk die binnen de basispolitiezorg zijn te onderscheiden en wanneer inzicht in verschillende typen politieagenten bestaat.

Een van de belangrijkste wettelijke politietaken is het verlenen van hulp aan hen die dat behoeven. Deze taak wordt noodhulp genoemd en is georganiseerd in de noodhulpdienst. Een politieagent die noodhulp 'heeft', is – veelal als onderdeel van een koppel – beschikbaar voor het reageren op (spoedeisende) meldingen. Medewerkers die vaak noodhulpdienst hebben, zijn veelal van mening dat het werk wordt geleid door de 'waan van de dag' en dat er weinig ruimte is voor sturing door operationeel leidinggevend (Terpstra, 2002). Naast de noodhulpdienst zijn er ook politieagenten, die 'surveillancedienst' hebben.<sup>15</sup> Met de surveillancedienst wordt in deze studie verwezen naar politieagenten die (in principe) niet hoeven te reageren op spoedeisende meldingen, maar 'vrij gepland' zijn voor andere (straat)activiteiten. Toezicht en handhaving staan hierbij centraal. De surveillancedienst is per definitie veel vatbaarder voor operationele sturing dan de noodhulp. Voor een politieagent wisselen noodhulp en surveillance elkaar af.<sup>16</sup> Hierbij geldt dat qua tijdsbesteding in een bepaalde periode de noodhulp veelal dominant is ten opzichte van de surveillance.

Van der Torre (1999) maakt onderscheid tussen vier ideaaltypische politiestijlen:<sup>17</sup> de pragmatist, de pessimist, de ordehersteller en de hulpverlener. Ieder type heeft zijn eigen oriëntatie ten opzichte van operationeel leidinggevend en hun sturingspogingen. *Pragmatici* zijn conformisten, die zich voegen naar de meeste verwachtingen van (direct) leidinggevend. *Pessimisten* hebben niet meer de bevoegdheid van de *pragmatici*. Een pessimist probeert conflicten met leidinggevend te voorkomen door zijn aandacht te richten op wat minimaal noodzakelijk is om dit doel te realiseren. *Ordeherstellers* zijn kritisch ten opzichte van politiechefs en collega's die zich schikken naar de wensen van chefs. In hun ogen leven politiechefs in een andere wereld dan de uitvoering. *Hulpverleners* zijn van mening dat zij over te veel vrijheid in het werk beschikken en te weinig

15 Dit werd voorheen de preventieve surveillance genoemd. Noodhulp werd assistentiesurveillance genoemd.

16 Hiermee wordt bedoeld: de noodhulpdienst. Wanneer politieagenten in de noodhulp geen meldingen hebben – de zogenaamde leegloopuren – is er ook ruimte voor surveillance.

17 Zie Muir (1977) en Reiner (1978) voor vergelijkbare exercities.

worden ondersteund bij de omgang met allerhande maatschappelijke problemen. De stijl van de hulpverlener wordt naar eigen zeggen te weinig opgemerkt door leidinggevend en krijgt te weinig waardering.

Sinds de jaren negentig heeft het gebiedsgebonden politiewerk zich in Nederland ontwikkeld tot een centraal onderdeel van de politieorganisatie en -werkwijze (Zoomer e.a., 2006). Als gevolg hiervan hebben wijkagenten zich in ieder regiokorps ontwikkeld tot een aparte categorie uitvoerende politiefunctionarissen binnen de basispolitiezorg.<sup>18</sup> In tegenstelling tot politieagenten die uitvoering geven aan de noodhulp en de surveillance hebben wijkagenten een sterke(re) oriëntatie op een specifieke wijk en de burgers die daar leven, een breed scala van problemen en doelen, preventieve maatregelen, samenwerking met partners en betrokkenheid van burgers (Terpstra, 2008). De 'waan van de dag' is bij wijkagenten weliswaar minder dominant dan bij hun collega's in de noodhulp of de surveillancedienst, maar toch bepaalt deze ook bij hen voor een groot deel welk werk wordt uitgevoerd (Terpstra, 2008). Het gaat dan over onverwachte gebeurtenissen, directe meldingen van burgers of partners, signalen van collega's, enzovoort. De 'waan van de dag' neemt niet weg dat het werk van wijkagenten vanzelfsprekend vatbaar is voor gerichte beïnvloeding door operationeel leidinggevend. Uit onderzoek blijkt dat wijkagenten in algemene zin meer affiniteit hebben met beleid dan hun collega's in de noodhulp en de surveillancedienst (Terpstra, 2002). Met betrekking tot operationele sturing verwachten wijkagenten vooral een vorm van professionele ondersteuning, zoals door middel van coaching en intervisie. De professionele ondersteuning die zij ontvangen, vinden zij echter tamelijk beperkt (Terpstra, 2008). In dat opzicht hebben zij – zowel qua werkinhoud als sturingswaardering – overeenkomsten met de eerder behandelde categorie van hulpverleners.

Een laatste werksoort dat hier wordt behandeld, is de opsporing. De opsporing is binnen de basispolitiezorg enerzijds een onderdeel van het werk van politieagenten in de noodhulp en de surveillance, maar ook van wijkagenten (Terpstra, 2008; Zoomer, 2008), en anderzijds veelal ook zelfstandig georganiseerd in een klein onderdeel van de basiseenheid (De Poot e.a., 2004). Zoals al eerder is opgemerkt, beperkt deze studie zich tot de uniformdienst en de opsporingsactiviteiten die hierin plaatsvinden. Over de werksoort opsporing hoeven daarom geen specifieke opmerkingen te worden gemaakt.

18 In navolging van Terpstra (2008) wordt deze term – te midden van grote verbale diversiteit – gehanteerd om de uitvoerende politiefunctionarissen aan te duiden die *primair* uitvoering geven aan het gebiedsgebonden politiewerk.

### 3.2 Waarmee kan worden gestuurd?

Operationele sturing vindt plaats met behulp van sturingsinstrumenten. Op basis van literatuur, beleidsdocumenten en bestaand onderzoek kunnen diverse sturingsinstrumenten worden onderscheiden waarmee het politiewerk kan worden gestuurd. Deze worden hieronder behandeld.<sup>19</sup>

#### Briefing

De briefing wordt gezien als een cruciaal sturingsinstrument. Het doel van de briefing is tweeledig. Het gaat enerzijds om het verstrekken van informatie en anderzijds om het uitzetten van werkopdrachten. Werkopdrachten worden als apart sturingsinstrument behandeld (zie vervolg), dus de aandacht richt zich hier vooral op de informatieverstrekking. Onder invloed van IGP is de briefing vernieuwd. Voorheen was de briefing vooral een ‘gemoedelijk’ moment waarop – in sommige gevallen aan de koffietafel – aandacht werd besteed aan de incidenten die hadden plaatsgevonden. Dit stond ook wel bekend als het ‘doornemen van de dagrapporten’. De ‘nieuwe’ briefing is echter anders van opzet: er moet een beetje terug-, maar vooral vooruitgekeken worden. Het gaat om wat er vandaag moet gebeuren. Dit houdt in dat er dagelijks adequate (specifieke) en actuele informatie beschikbaar moet zijn. Het gaat dan onder andere over hotspots, aangiften die om actie vragen, aandachtsvestigingen (gestolen auto’s, veelplegers die weer vrij zijn, enzovoort). Vanuit de IGP-filosofie wordt aanbevolen om de briefing visueel te ondersteunen met bijvoorbeeld foto’s (van voertuigen, personen, locaties).

#### Werkopdrachten

Het sturen met werkopdrachten moet tegenwoordig<sup>20</sup> vooral worden gezien als uitvloeisel van IGP. Werkopdrachten hebben tot doel de politiecapaciteit gericht in te zetten op basis van geconstateerde of verwachte problemen. Bij de totstandkoming van werkopdrachten kunnen verschillende personen een rol spelen: een leidinggevende, een informatiecoördinator, maar bijvoorbeeld ook een wijkagent. Een werkopdracht wordt door de operationeel leidinggevende aan

<sup>19</sup> De beschrijving van de briefing, de werkopdrachten en de debriefing zijn primair gebaseerd op Kop & Klerks (2009).

<sup>20</sup> Het vorige hoofdstuk maakte duidelijk dat in de jaren tachtig eveneens werd gestuurd met opdrachten.

een medewerker gegeven (al dan niet tijdens de briefing). Werkopdrachten kunnen betrekking hebben op het verzamelen van informatie, het houden van toezicht op een hotspot, het houden van een verkeerscontrole, enzovoort. In het 'IGP gedachtegoed' wordt benadrukt dat werkopdrachten er niet voor moeten zorgen dat elke medewerker iedere dag uren bezig is met het uitvoeren van werkopdrachten. Het is van belang dat medewerkers ook ruimte en gelegenheid hebben om op basis van de eigen professionaliteit te handelen. Er wordt veel belang gehecht aan de controle op de uitvoering van werkopdrachten en het vastleggen van het resultaat en nieuwe informatie. Controle is nodig, omdat het kan zijn dat door gereede omstandigheden geen uitvoering is gegeven aan een opdracht en de opdracht opnieuw moet worden uitgezet.

### Debriefing

De debriefing wordt in dit onderzoek gedefinieerd als een 'moment' om de dienst af te sluiten. Het is een plenaire bijeenkomst, al dan niet met de gehele ploeg. Het doel van de debriefing is tweeledig. Het gaat in de eerste plaats om het aftappen van informatie, zodat duidelijk is welke informatie van belang is voor de volgende briefing. De debriefing is daarmee de (dienstgerelateerde) afronding van het informatieproces (Rood, 2005). Daarnaast staat het delen van ervaringen centraal. De debriefing biedt ruimte om stil te staan bij de ervaringen die medewerkers tijdens de dienst hebben opgedaan, te leren en te verbeteren. Tot slot heeft de debriefing ook een symbolische functie in het kader van het teamgevoel: de dienst wordt gezamenlijk afgesloten. De debriefing is in dat opzicht ook een moment waarop een operationeel leidinggevende aandacht kan geven aan zijn medewerkers. Medewerkers ervaren het als een gemis wanneer er nagenoeg geen aandacht wordt besteed aan het feit dat zij 'buiten' hun best hebben gedaan om het veiliger te maken, zo wordt verondersteld.

### Prestatieafspraken

Prestatiemanagement of -sturing krijgt op operationeel niveau vorm in het maken van afspraken op het niveau van een team of individu. Kenmerkend is dat de afspraken zo meetbaar mogelijk zijn geformuleerd en veelal het karakter van outputafspraken hebben. Met betrekking tot het politiewerk kan dan onder andere worden gedacht aan het aantal processen-verbaal na staandehouding, het aantal aanhoudingen (aangeleverde verdachten), maar ook aan het aantal veelplegerbezoeken of de doorlooptijden. De afspraken die op teamniveau of

individueel niveau worden gemaakt, hebben betrekking op een periode van een jaar en zijn een vertaling van de prestaties die op regionaal niveau moeten worden geleverd (Jochoms e.a., 2006). De prestatieafspraken zijn in ieder geval voor een deel afgeleid van de afspraken die tussen de rijksoverheid en de politiekorpsen zijn gemaakt in het kader van de landelijke prioriteiten 2008-2011.<sup>21</sup> Onderdeel van deze prioriteiten zijn bijvoorbeeld prestatieafspraken over de doorlooptijd van dossiers van minderjarige verdachten en het aantal bij het OM aan te leveren verdachten.<sup>22</sup> Met prestatieafspraken wordt beoogd om de output die politiemensen realiseren zichtbaar en meetbaar te maken, zodat zij kunnen worden aangesproken op hun 'productie'.

### Beleidspeerpunten

De politie moet haar aandacht per definitie verdelen over uiteenlopende soorten criminaliteit en overlast. Aan de meest urgente of politiek-maatschappelijk gevoelige thema's wordt veelal meer prioriteit toegekend dan aan andere thema's. Het formuleren van prioriteiten vindt op allerlei niveaus plaats; in de veiligheidsprogramma's van de rijksoverheid, in de Raad van Korpschefs (strategische agenda), in de regionale driehoek, enzovoort. Met betrekking tot de interne sturing kan worden gesteld dat een regionaal politiekorps in een regionaal beleidsplan vastlegt welke thema's prioriteit krijgen. In dit plan staat (veelal) ook welke outputprestaties het korps moet, dan wel wil leveren. Via de beleids- en beheercyclus vindt de interne vertaling plaats tot op het niveau van basiseenheden. Op het niveau van een basiseenheid moet er als gevolg hiervan een jaarplan beschikbaar zijn waarin de beleidspeerpunten zijn beschreven, maar ook prestatieafspraken zijn opgenomen. Dit jaarplan is de basis voor de sturing door operationeel leidinggevenden op de beleidspeerpunten. Deze sturing houdt in dat over de beleidspeerpunten moet worden gecommuniceerd en moet worden getracht om deze zo concreet mogelijk te vertalen naar en te 'verweven' met het dagelijkse politiewerk.

21 Zie de brief van de ministers van BZK en Justitie aan de Tweede Kamer van 13 juli 2007.

22 Hierbij moet wel worden opgemerkt dat de landelijke systematiek van prestatiesturing – met regionale convenanten én (minimale) prestatieafhankelijke financiering – is beëindigd. De prioriteiten zijn landelijk vastgesteld en bevatten nauwelijks meetbare prestaties die door de politie moeten worden geleverd.

### Gedragsvoorschriften

Briefings, opdrachten, prestatieafspraken, beleidsspeerpunten: het zijn sturingsinstrumenten die zich sterk richten op de inhoud van het politiewerk en minder op het gedrag van politiemensen richting collega's en burgers. Het sturen op het gedrag is echter essentieel. Hiervoor wordt in politiekorpsen gebruikgemaakt van 'gedragsvoorschriften', 'kernwaarden' of 'gedragscodes' (zie ook Boin e.a., 2003). In de Politiewet is opgenomen dat 'het tot aanstelling van politieambtenaren bevoegd gezag' ervoor zorgt dat er een gedragscode wordt opgesteld voor goed ambtelijk handelen.<sup>23</sup> Dit betekent dat ieder politiekorps een dergelijke 'gedragscode' moet opstellen. Ook in de nota 'Integriteitsbeleid openbaar bestuur en politie' van de minister van BZK is deze verplichting opgenomen.<sup>24</sup> Het Korpsbeheerdersberaad (KBB) heeft ervoor gekozen een landelijke of concernbrede beroepscode op te stellen (zie RHC, 2007). In deze beroepscode, die ook wel de 'Code Blauw' wordt genoemd, zijn zeven waarden geformuleerd die zijn vertaald naar bejegening en concreet gewenst gedrag van de politieambtenaren. Naast deze landelijke beroepscode zijn in veel korpsen ook eigen codes, voorschriften of bejegeningsprofielen ontwikkeld, al dan niet als vertaling van de concernbrede beroepscode. In de landelijke beroepscode is benadrukt dat medewerkers idealiter worden betrokken bij het ontwikkelen van waarden en voorschriften, zodat er een ontwikkeling van onderaf wordt gestimuleerd.

### Formeel een-op-eengesprek

De politie vindt het van belang dat leidinggevend en medewerkers in openheid spreken over werk, verantwoordelijkheid en resultaten (zie Landelijk Programma HRM Politie, 2008). Een van de momenten waarop zij dit doen, is tijdens het functioneringsgesprek. Aangezien dergelijke gesprekken ook wel worden aangeduid met resultaatgesprekken of andere begrippen, is ervoor gekozen hier de neutrale term 'formeel een-op-eengesprek' te gebruiken. Ieder jaar dient er een gesprek plaats te vinden waarin het functioneren van een medewerker centraal staat.<sup>25</sup> Het gesprek heeft het karakter van een dialoog. De leidinggevende geeft zijn mening over het functioneren van de medewerker – zowel in termen van het 'wat' (resultaat) als het 'hoe' (de manier waarop) –

<sup>23</sup> Artikel 53 Politiewet.

<sup>24</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2002-2003, 28844, nr. 2.

<sup>25</sup> Zie bijvoorbeeld het Akkoord Arbeidsvoorwaarden Politie (2005-2007).



en de medewerker kan zijn oordeel geven over de gang van zaken bij de organisatie en de leiding. Het functioneringsgesprek wordt gezien als het moment om goed door te praten over de wederzijdse verwachtingen met betrekking tot het werk en de organisatie (Landelijke werkgroep ontwikkelingsgericht personeelsbeleid, 2003). Het accent ligt hierbij op de huidige functie en het faciliteren van medewerkers bij hun persoonlijke ontwikkeling in deze functie.

### Coaching

Operationele chefs hebben, in het kielzog van formele gesprekken over het functioneren van medewerkers, een belangrijke coachende taak (Van der Torre, 2007a). Coachen is een vorm van persoonlijke begeleiding op basis van een gelijkwaardige een-op-eenrelatie. In deze studie staat de relatie tussen een operationeel leidinggevende en zijn medewerker centraal. De gelijkwaardige relatie onderscheidt een coachingsgesprek van een 'formeel een-op-eengesprek'. In de werkgeversvisie van de politie wordt benadrukt dat het coachen van medewerkers door leidinggevendens essentieel is. 'Leidinggevendens coachen en bezielen medewerkers met als doel hen te laten excelleren in waar ze goed in zijn; medewerkers krijgen hiermee meer ruimte om naar eigen inzicht te handelen.' (Landelijk Programma HRM Politie, 2008: 77). Coaching is in dat opzicht gericht op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, zodat zij effectiever worden in het uitvoeren van hun werk.

### Intercollegiale toetsing

De politie ziet zichzelf als een organisatie met professionals, zo blijkt bijvoorbeeld uit *Politie in ontwikkeling* (PVP, 2005). Dit betekent dat het leren nooit stopt. Een 'leven lang leren' wordt dit tegenwoordig genoemd (Landelijk Programma HRM Politie, 2008). Hoe het ook zij, professionals leren onder andere via intercollegiale toetsing, ook wel intercollegiaal overleg of intervisie genoemd. Intercollegiale toetsing kan worden gedefinieerd als een gestructureerd en frequent overleg van een groep professionals om werksituaties te verhelderen en te bewerken (Stammes, 2002). Het doel is het verbeteren van het functioneren van de professional. Het gaat om leren, van jezelf en van elkaar. Simpel gezegd is intercollegiale toetsing het (georganiseerd) leren tussen collega's door het uitwisselen van ervaringen, het geven van feedback en het bespreken van problemen in het werk. Het belang van intercollegiale toetsing voor de politie is in diverse publicaties benadrukt (Kop e.a., 1997; Nap, 2007; 2010). Juist omdat

het geen gewoonte is om de eigen praktijk te bevragen of om bewust lessen te trekken uit (alledaagse) praktijksituaties, zou het essentieel zijn dat leidinggevenden deze manier van leren stimuleren.

### 3.3 Waarop kan worden gestuurd?

Operationele sturing richt zich op het handelen van politiemensen in de uitvoering en de keuzes die zij in dit kader maken. Het handelen kan op tal van aspecten betrekking hebben: het optreden richting burgers (bejegening), de productie, aandacht voor specifieke hotspots, enzovoort. Dit betekent dat op tal van aspecten kan worden gestuurd. In de vorige paragraaf zijn al diverse beïnvloedingsaspecten de revue gepasseerd. In deze paragraaf worden alle beïnvloedingsaspecten die in dit onderzoek worden gebruikt, kort beschreven.

#### *Aandacht voor (verdachte) personen in het gebied*

Regelmatig wordt gesteld dat een klein deel van de criminelen verantwoordelijk is voor een groot deel van de criminaliteit (zie bijvoorbeeld Ministerie van BZK & Justitie, 2002). Vanuit die optiek kan het slim zijn om de aandacht en inzet van de politie vooral te richten op bepaalde personen. Sturing kan daarom gericht zijn op de aandacht van medewerkers voor (verdachte) personen in het gebied. Hierbij moet bijvoorbeeld worden gedacht aan veelplegers of personen die voortvluchtig zijn.

#### *Aandacht voor (bepaalde) hotspots in het gebied*

Criminaliteit en overlast concentreren zich op bepaalde plekken (en tijden), zoveel is wel duidelijk (zie Braga, 2001; Weisburd & Braga, 2006). Hierbij moet worden gedacht aan kleine gebieden – zoals een straat of een straatblok – binnen buurten en wijken. Het richten van politie-inzet op deze plekken (en tijden) levert een bijdrage aan het verminderen van criminaliteit en onveiligheid, zo laat evaluatieonderzoek zien (Braga, 2001). Operationele sturing kan zich richten op de aandacht van medewerkers voor deze hotspots.

#### *Prioriteiten in het werk*

Behalve op personen, groepen en plekken kan sturing ook zijn gericht op

bepaalde thema's (en bijbehorende doelstellingen) die extra aandacht nodig hebben. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan jeugd, verkeer of milieu. Deze thema's kunnen een overlap hebben met aandacht voor personen, groepen en plekken, maar dit hoeft niet.

#### **Productie van output**

Onder invloed van bedrijfsmatig werken wordt steeds meer nadruk gelegd op de output die de politie 'produceert' (zie Landman, 2005a). Het gaat dan in het bijzonder om processen-verbaal na staandehouding en het aantal verdachten dat bij het OM wordt aangeleverd. Zoals ook in de vorige paragraaf is behandeld, kan de sturing plaatsvinden op teamniveau, maar ook op individueel niveau.

#### **Kwaliteit van het schriftelijke werk**

Het aantal processen-verbaal, bijvoorbeeld na staandehouding (mini-processen-verbaal) of aanhouding, zegt nog niets over de kwaliteit van deze processen-verbaal. Ook op de kwaliteit van het schriftelijke werk dat door medewerkers wordt opgeleverd, kan door een operationeel leidinggevende worden gestuurd.

#### **Optreden richting burgers**

Wanneer politiemedewerkers in een situatie terechtkomen die om bemoeienis van de politie vraagt, moeten zij bepalen hoe zij richting burgers gaan optreden. De autonomie die politiemensen hierbij hebben, wordt ook wel 'process discretion' genoemd (Vinzant & Crothers, 1998). Sturing door operationeel leidinggevend kan op dit optreden zijn gericht.

#### **Samenwerking met partners**

Vooraf voor wijkagenten is samenwerking met partners een regulier onderdeel van het dagelijkse werk. Sommigen zien dit zelfs als de kern van hun werk (zie Terpstra, 2008). Sturing van operationeel leidinggevend kan gericht zijn op de wijze waarop men in de uitvoering met andere partners samenwerkt.

### Registratie van informatie die wordt verzameld

Tijdens de dienst wordt door medewerkers, meer of minder gericht, uiteenlopende informatie verzameld. In het kader van IGP wordt steeds meer nadruk gelegd op het registreren van deze informatie in de informatiesystemen, zodat informatie voor de gehele organisatie beschikbaar komt (Abrio, 2005). Het is onder anderen aan operationeel leidinggevendenden om hierop te sturen.

### Persoonlijke ontwikkeling

Zoals ook in de vorige paragraaf is gesteld, is persoonlijke ontwikkeling ook een aspect waarop een operationeel leidinggevende kan sturen. Persoonlijke ontwikkeling kan worden gedefinieerd als het proces dat nodig is om authenticiteit te leren functioneren (IJsseling, 2008). Het gaat letterlijk om ontwikkelen: het blootleggen en tot uiting laten komen van de talenten, mogelijkheden, kwaliteiten, enzovoort van een persoon, ook wel aangeduid als het volledig toegankelijk maken van het potentieel van een persoon.

### Houding binnen het team

Uitvoerende politiefunctionarissen verhouden zich vanzelfsprekend niet alleen tot burgers, maar ook tot collega's. Politiewerk wordt vaak gezien als teamwerk.<sup>26</sup> Het is van belang dat een medewerker zijn bijdrage levert aan het team en in staat is om effectief samen te werken met andere teamleden. De houding van een medewerker ten opzichte van het team, de chefs en de uitvoerende medewerkers is dan ook een belangrijk beïnvloedingsaspect.

### Ontwikkeling van het team

Operationeel leidinggevendenden kunnen niet alleen sturen op de ontwikkeling van individuen binnen een team, maar ook op het team als collectief. Dit wordt teamontwikkeling genoemd. Het gaat dan vooral om de onderlinge verhoudingen en posities en de groepsnormen en -waarden.

---

<sup>26</sup> Lees maar eens een doorsneevacaturetekst.

### 3.4 Operationele sturing is maar een van de relevante factoren

De sturing (door operationeel leidinggevend) van politiemensen die dagelijks uitvoering geven aan het politiewerk is van invloed op het handelen van deze politiemensen. Dit heeft bijvoorbeeld onderzoek naar sturing met prestatienormen uitgewezen (Jochoms e.a., 2006). In de hoofdstukken 6 en 7 wordt ook duidelijk dat leidinggevend en medewerkers van mening zijn dat sturingsinstrumenten het handelen op de werkvloer beïnvloeden. Tegelijkertijd moet echter worden beseft dat de sturing door operationeel leidinggevend altijd maar een van de factoren is die een rol spelen bij het handelen in de frontlinie van een politieorganisatie. Er zijn andere factoren, die minstens een even belangrijke rol spelen. De vraag welke factoren dit zijn, heeft menig onderzoeker geïntregeerd. Dit wil niet zeggen dat eenduidige antwoorden ook voorhanden zijn. Er kan niettemin wel een indicatie van (typen) factoren worden gegeven.

De factoren die het handelen van politiemensen het meest lijken te beïnvloeden, zijn contextuele factoren (Waddington, 1999). Contextuele factoren hebben betrekking op de kenmerken van de situatie waarin politieagenten moeten optreden: plaats en tijd, maar vooral de kenmerken en houding van de betrokken burgers zijn van grote invloed op de wijze waarop politiemensen in specifieke situaties optreden.

Naast de contextuele factoren spelen wetten en regels vanzelfsprekend ook een rol (Herbert, 1997; Manning, 2003). Dit geldt vooral voor het handhaven van de rechtsorde. De openbare orde is immers een stuk dubbelzinniger (Wilson, 1968; Van Stokkum, 2010), wat betekent dat wet- en regelgeving per definitie minder houvast voor het handelen biedt.

Een derde factor die hier moet worden genoemd, is informatie. Het gaat dan om informatie die politiemensen van de meldkamer krijgen, maar ook om informatie die zij opvragen, bijvoorbeeld via een mobiele dataterminal (MDT) in de auto (Stol, 1996; Chan, 2001; Manning, 2003). Informatie wordt door politieagenten gebruikt als een van de bronnen bij het bepalen wat op welke wijze te doen, maar ze laten zich er niet volledig door leiden. Het heeft een aanvullende functie op eigen waarnemingen en oordelen (Stol, 1996).

Een vierde groep factoren betreft de eigen oordelen of overtuigingen. Deze staan bij politieagenten hoog in het vaandel. Politiewerk wordt gezien als een vak dat niet vanuit de schoolbanken kan worden geleerd, maar vooral in de praktijk moet worden ontwikkeld. Vooral het socialisatieonderzoek dat binnen

de politie is verricht, geeft een waardevol inzicht in de wijze waarop men zich in de uitvoering via eigen ervaringen en interactie met collega's de 'common sense theory of policing' eigen maakt (Van Maanen, 1975; Fielding, 1984; Chan, 2003). Deze 'theorie' bevat noties over wat goed politiewerk is en geeft vanuit die hoedanigheid houvast bij het handelen. Het gegeven dat dergelijke noties ook worden geleerd via de interactie met collega's, betekent dat de relatie tussen de politiecultuur en het handelen ook vanuit dit perspectief moet worden beschouwd. Politie mensen kunnen culturele kennis die zij via interactie met collega's opdoen, gebruiken om te bepalen wat zij op welke wijze moeten doen (Shearing & Ericson, 1991; Chan, 2003).

De laatste groep factoren die hier wordt behandeld, betreft de demografische factoren. Het gaat onder andere over de leeftijd, sekse en etniciteit van politie mensen. In algemene zin wordt aangenomen dat dergelijke factoren weinig invloed hebben op het handelen van politie mensen (Riksheim & Chermak, 1993), maar in sommige onderzoeken wordt geconcludeerd dat bijvoorbeeld etniciteit (Smith e.a., 2005) en sekse (Sherman, 1980; Chan, 2003) er wel degelijk toe doen. Deze onenigheid maakt duidelijk dat definitieve antwoorden niet voorhanden lijken te zijn en dat wij ervan uit mogen gaan dat demografische factoren, in ieder geval in bepaalde omstandigheden, wel degelijk van invloed kunnen zijn op het handelen.<sup>27</sup>

---

27 De invloed van demografische factoren staat veelal niet op zichzelf, maar hangt samen met andere factoren. Zo laat Chan (2003) zien dat vrouwelijke politieagenten door negroïde mannen veelal anders worden benaderd dan mannelijke politieagenten, wat een bepaalde manier van optreden van deze vrouwen oproept. Een demografische factor op persoonsniveau heeft op deze wijze invloed op een contextuele factor (houding burgers) en via de contextuele factor op het handelen.

## Operationele sturing in een breder kader

Nu duidelijk is op welke wijze operationele sturing in dit onderzoek is geconcretiseerd, is het van belang om het begrip in te kaderen binnen enkele theoretische noties. Deze theoretische noties maken het mogelijk om de uitkomsten van het onderzoek te verdiepen. De noties die in dit hoofdstuk worden behandeld, hebben betrekking op twee invalshoeken. De eerste invalshoek is die van het 'organisatiemodel'. Operationele sturing kan volgens ons namelijk niet los worden gezien van het bredere organisatiemodel waarin het is ingebed. De concretisering in het vorige hoofdstuk maakt het mogelijk om de sturingsinstrumenten te relateren aan twee ideaaltypische organisatiemodellen: het Angelsaksische en het Rijnlandse organisatiemodel. De tweede invalshoek is die van de 'sociale relatie'. Percepties van degenen die sturen en worden gestuurd, kunnen alleen worden begrepen wanneer deze in het perspectief van de sociale relatie tussen leidinggevende en medewerker worden geplaatst. In het vorige hoofdstuk is deze relatie kort beschreven aan de hand van (politie-specifieke) ideaaltypische leidinggevende en uitvoerende stijlen. In dit hoofdstuk wordt de sociale relatie tussen leidinggevende en medewerker nader verdiept door specifiek aandacht te besteden aan het zogenaamde 'oerconflict' tussen zij die leidinggeven en zij die worden geleid.

### 4.1 Operationele sturing en organisatiemodellen

In de afgelopen jaren is in ons land sprake van een hernieuwde belangstelling voor het zogenaamde Rijnlandse organisatiemodel (zie o.a. Weggeman, 2001; 2007; Peters & Weggeman, 2009; Dros e.a., 2010). Het Rijnlandse model vertegenwoordigt een manier van organiseren waarmee wij in Nederland na de Tweede Wereldoorlog zijn opgegroeid, maar die in de afgelopen decennia in toenemende mate is vervangen door het zogenoemde Angelsaksische organisatiemodel. In dit hoofdstuk worden beide modellen toegelicht en verbonden met de concretisering van operationele sturing uit hoofdstuk 3.

### *Het Angelsaksische organisatiemodel: een bedrijfsmatige logica*

Het Angelsaksische organisatiemodel vloeit voort uit het zogenaamde Anglo-Amerikaanse kapitalisme. Dit is het vrijemarktkapitalisme op basis van individueel eigenbelang. Een onderneming wordt binnen deze vorm van kapitalisme beschouwd als een 'money making machine' voor de aandeelhouder. Het Angelsaksische model stelt zich in dienst van deze centrale doelstelling en heeft onder andere de volgende kenmerken (Peters & Weggeman, 2009):

- individualistisch mensbeeld;
- wie de baas is, mag het zeggen;
- regelgedreven;
- regels zijn regels;
- functiesplitsing als norm (generalisatie, routine);
- coördinatie van bovenaf;
- door staf (aan)gestuurd;
- voorspelbaarheid als norm (standaardisering);
- weten is meten (alleen wat wij kunnen meten is waar).

Het Angelsaksische managementdenken heeft binnen de overheid vooral invulling gekregen door het hanteren van een bedrijfsmatige logica die sterk is gebaseerd op een verzameling ideeën die ook wel het 'new public management' wordt genoemd (Clarke & Newman, 1997; Kickert, 1997; Pollitt & Bouckaert, 2000). De bedrijfsmatige logica gaat ervan uit dat ambtelijke organisaties moeten worden benaderd als een bedrijf met klanten en meetbare producten. Kenmerkend voor de bedrijfsmatige logica is dat er nauwelijks vertrouwen is in het zelfsturende vermogen en het verantwoordelijkheidsbesef van mensen die uitvoering geven aan het primaire proces. Dit impliceert dat planning & control-systemen nodig zijn om te definiëren wat mensen in de uitvoering moeten doen, dit te controleren en hierop bij te sturen. Het plannen en controleren moet zo veel mogelijk worden uitgedrukt in cijfers, omdat dit houvast geeft om te bepalen 'hoe het gaat' en op basis hiervan (bij) te sturen en verantwoording af te leggen. Omdat de stafdiensten voorzien in deze cijfers, is de organisatie sterk door de staf (aan)gestuurd. Leidinggevendenden worden binnen de bedrijfsmatige logica gewaardeerd om hun MBA-achtige vaardigheden (Weggeman, 2001) en dienen in staat te zijn om te werken met prestatiecontracten, dashboards, werkprocessen, voorschriften en opdrachten. In termen van Perrow (1986) is er sprake van 'eersteordebesturing'. Dit houdt in dat door middel van supervisie door leidinggevendenden en technisch-rationele sturingsinstrumenten wordt getracht het handelen van mensen te beïnvloeden.



De bedrijfsmatige logica betekent voor een politieorganisatie dat een aantal veronderstellingen centraal staat. In de eerste plaats wordt een politieorganisatie benaderd als een organisatie die diensten en producten ten behoeve van klanten (burgers, OM, enzovoort) levert. Professionaliteit wordt ten tweede primair gezien als een kwaliteit van de organisatie (Van der Vijver, 1998). Dit wil zeggen dat het politiewerk moet worden geordend in processen en dat deze processen moeten worden gestandaardiseerd en geprotocolleerd, zodat er zo veel mogelijk sprake is van een uniform kwaliteitsniveau. De kwaliteit van producten en diensten moet zo min mogelijk afhankelijk zijn van de mensen die deze producten en diensten leveren. In de derde plaats wordt het politiewerk beschouwd als 'iets' dat kan worden geteld. Het politiewerk kan op een zinvolle manier meetbaar worden gemaakt, zodat op cijfers kan worden gestuurd. De vierde veronderstelling hangt sterk samen met de wens tot standaardisering: het politiewerk wordt beschouwd als routinematig werk. Het heeft een repetitief karakter en komt mede om die reden in aanmerking voor standaardisering en protocollering. De vijfde en laatste veronderstelling is dat politieagenten geen professionals zijn. Hieruit vloeit de ambitie voort om politiemensen in de uitvoering zo veel mogelijk te sturen en zo min mogelijk te vertrouwen op het zelfsturende vermogen in de uitvoering. Hierbij past een voorkeur voor bedrijfsmatige sturingsinstrumenten.

Prestatieafspraken en werkopdrachten zijn sturingsinstrumenten die bij uitstek passen bij het bedrijfsmatige model. Het sturen met prestatienormen is zelfs een direct uitvloeisel van de populariteit van het bedrijfsmatige denken binnen de publieke sector. Ook beleidsspeerpunten volgen een min of meer bedrijfsmatige logica; de prioriteiten worden aan de top van de organisatie bepaald en vertaald naar de werkvloer. De briefing en debriefing hebben elementen van de bedrijfsmatige logica in zich, maar het informatieproces is ook bij uitstek een proces dat het vakmanschap van uitvoerders kan faciliteren. Het is immers een 'grondstof' voor hun werk. Voor formele een-op-eengesprekken en gedragsvoorschriften geldt dat de inhoud bepalend is. Een een-op-eengesprek waarbij persoonlijke ontwikkeling centraal staat is een professionele manier van sturen, terwijl een een-op-eengesprek waarin cijfers centraal staan eerder kan worden aangemerkt als een bedrijfsmatige manier van sturen.

#### *Het Rijnlandse organisatiemodel: een professionele logica*

Het Rijnlandse organisatiemodel vloeit voort uit het West-Europese kapitalisme. Deze vorm van kapitalisme bevindt zich tussen het staatskapitalisme aan de ene

kant – met China als stereotype – en het Anglo-Amerikaanse kapitalisme aan de andere kant. Het is de Rijnlandse variant van het kapitalisme, die is gebaseerd op solidariteit. Een onderneming wordt gezien als een werkgemeenschap. Het Rijnlandse organisatiemodel heeft onder andere de volgende kenmerken:

- wie het weet, mag het zeggen;
- solidair mensbeeld;
- principegedreven;
- contextgevoelig;
- vakmanschap als basis (specialisatie, improvisatie);
- coördinatie vanaf de werkvloer;
- primair proces staat centraal;
- emergente strategie als norm (maatwerk);
- meten is weten (als je iets kunt meten, weet je meer).

Het Rijnlandse model heeft binnen de overheid invulling gekregen door het hanteren van een professionele logica. De professionele logica gaat ervan uit dat een ambtelijke organisatie moet worden benaderd als een organisatie van professionals, die hun werk in een pluriforme werkelijkheid moeten uitvoeren. Procesbeschrijvingen, protocollen, prestatienormen en andere voorschriften zijn in deze context weinig zinvol, omdat deze vaak niet passen op de problemen die uitvoerders ontmoeten. Het primaire proces staat centraal en niet de modellen en systemen waarmee de staf het primaire proces tracht te reguleren. Maatwerk in de uitvoering én ruimte en verantwoordelijkheid voor de uitvoerders zijn noodzakelijk. De dominante overtuiging is dat medewerkers graag willen werken en zelfsturend (kunnen) zijn. Vanuit de professionele logica worden (eerstelijns)leidinggevers gewaardeerd om hun vakmanschap. In plaats van het sturen op cijfers wordt veel nadruk gelegd op het belang van een collectieve ambitie, de gedeelde waarden en het samen leren/ontwikkelen van het vakmanschap. In termen van Perrow (1986) is er sprake van 'tweeordersturing' of 'derdeordersturing': het vakmanschap kan worden ontwikkeld door de routines en de aannames van mensen ter discussie te stellen en te vernieuwen. Sturing is minder direct van karakter en richt zich vooral op de ontwikkeling van de professional.

De professionele logica betekent voor een politieorganisatie eveneens dat een aantal veronderstellingen centraal staat. In de eerste plaats wordt een politieorganisatie benaderd als een organisatie binnen de democratische rechtsstaat die morele interventies uitvoert om de rechtsstaat en het 'goede' samenleven tegen inbreuken te beschermen. Professionaliteit, ten tweede, wordt gezien als

een kwaliteit van mensen (Van der Vijver, 1998). Dit wil zeggen dat een politieorganisatie professioneler wordt naarmate politiemensen zich verder ontwikkelen in hun deskundigheid of het vak. De derde veronderstelling is dat politiewerk niet kan worden geteld. Het politiewerk bestaat uit een verzameling van meer en minder dwingende interventies, waarvan slechts een klein deel in cijfers kan worden uitgedrukt. Sturen op cijfers doet dus per definitie geen recht aan de pluriforme uitvoeringspraktijk. Hieruit volgt, in de vierde plaats, dat het politiewerk niet kan worden gestandaardiseerd en geprotocolleerd. Het politiewerk is immers in zijn aard gevarieerd en onvoorspelbaar. De vijfde veronderstelling is dat politieagenten professionals zijn, die ruimte nodig hebben en zichzelf (deels) kunnen sturen. Deze zelfsturing is ook noodzakelijk om het handelen in zeer uiteenlopende situaties mogelijk te maken. Sturing door leidinggevendenden vindt plaats door professionele sturingsinstrumenten.

Coaching en intercollegiale toetsing zijn sturingsinstrumenten die bij uitstek passen bij het professionele model (zie ook Weggeman, 2007). In de Rijnlandse werkcultuur is er sprake van een groot vertrouwen in het zelfsturende vermogen van mensen. Indirecte sturing vindt bij voorkeur plaats door het gesprek over het vak en heeft daarmee veel meer een indirect karakter. De beïnvloeding van het handelen van politiemensen verloopt dan via hun overtuigingen. Formele een-op-eengesprekken en gedragsvoorschriften kunnen hier ook aan bijdragen, maar dat is – meer dan bij coaching en intercollegiale toetsing – afhankelijk van de wijze waarop deze instrumenten worden ingezet. Het is dan van belang om naar de beïnvloedingsaspecten te kijken, zodat duidelijk wordt waarop wordt gestuurd. Output is sterk Angelsaksisch, terwijl samenwerking met partners eerder als Rijnlands of professioneel kan worden aangemerkt (zie Dros e.a., 2010).

### **Het bedrijfsmatige en het professionele model in een politiecontext**

Op basis van de twee voorgaande subparagrafen kunnen de twee organisatie-modellen in de context van het politiewerk met elkaar worden vergeleken. Het is hierbij van belang op te merken dat de twee modellen vanzelfsprekend ideaaltypen zijn. Dit betekent dat in de praktijk elementen van beide modellen kunnen voorkomen.

**Tabel 2:** Bedrijfsmatig en professioneel model

|                       | <b>Bedrijfsmatig model</b>    | <b>Professioneel model</b>       |
|-----------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Grondslag             | Angelsaksisch                 | Rijnlands                        |
| Kern van politie      | Producten & diensten, klanten | Rechtsstaat, morele interventies |
| Politieorganisatie is | Professionele organisatie     | Organisatie van professionals    |
| Politiewerk is        | Uniform en telbaar            | Pluriform en niet telbaar        |
| Politiemensen zijn    | Geen professionals            | Professionele vakmensen          |
| Sturing door          | Bedrijfsmatige instrumenten   | Professionele instrumenten       |

Uit hoofdstuk 2 kan worden opgemaakt dat de politie sinds het eind van de jaren negentig in toenemende mate gebruik is gaan maken van elementen van het bedrijfsmatige model. Menig politiemanager is gevoelig voor de managementmodes die uit dit model voortvloeien (zie o.a. Boin e.a., 2003). Sinds enige tijd zijn er binnen menige politieorganisatie echter de nodige tegengeluiden te beluisteren. Vakmanschap, zingeving en dergelijke zouden centraler moeten komen te staan. De professional moet terug op het voetstuk, zo valt ook in een artikel van de Groningse korpsleiding te lezen (Dros e.a., 2010). In dit artikel wordt expliciet verwezen naar het Rijnlandse denken. Een dergelijke ‘tegenbeweging’ is niet vreemd. Zoals hoofdstuk 2 heeft laten zien, zijn nieuwe manieren van denken en doen vaak een reactie op dominante manieren van denken en doen uit het verleden. De negatieve kanten van een benadering gaan in mentaal opzicht zwaarder wegen, als gevolg waarvan de zoektocht naar nieuwe benaderingen wordt gestimuleerd. De komende jaren zouden in dat opzicht weleens in het teken kunnen staan van een meer Rijnlandse manier van denken binnen politieorganisaties.

## 4.2 Operationele sturing en het ‘oerconflict’

In dit onderzoek wordt de beleving van operationeel leidinggevend en uitvoerende politiefunctionarissen op basis van diverse variabelen met elkaar vergeleken. Het gaat dan onder andere om de ervaren effecten van sturingsinstrumenten, de waardering voor sturingsinstrumenten, maar ook om de kenmerken van de wijze van operationeel leidinggeven. De resultaten van dergelijke vergelijkingen kunnen van nadere betekenis worden voorzien door deze te relateren aan het ‘oerconflict’ tussen leiding en uitvoering (zie Caluwé & Vermaak, 2006) en het perceptieverschil dat hieruit voortvloeit.

**Het oerconflict: strijdende oriëntaties**

Het oerconflict refereert aan de strijdige oriëntaties die in organisaties aanwezig zijn (Caluwé & Vermaak, 2006). Leidinggevendenden proberen te sturen en te beheersen en medewerkers te laten doen wat zij willen. Medewerkers willen sturing en beheersing vermijden, zeker als dit blokkerend of tegenstrijdig is met wat zij willen (doen). Het oerconflict is altijd, meer of minder heftig, aanwezig in organisaties. De heftigheid van het oerconflict neemt toe naarmate de één (meer) probeert op het besluitvormingsdomein van de ander te komen. Het oerconflict heeft binnen de politieliteratuur vooral kleuring gekregen op basis van de studie van Reus-Ianni (1983) over 'management cops' en 'street cops'. Reus-Ianni constateert dat 'de' politieorganisatie wordt gekenmerkt door twee culturen: een cultuur van uitvoerders en een cultuur van managers. De waarden van beide groepen lopen sterk uiteen, zo wordt geconstateerd. Dit bemoeilijkt de sturing van het operationele werk.

'Currently, and all too frequently, the conflict between these two cultures is characterized by a discrepancy in decisions made at one level, and actions taken on another – based on a different set of norms and values. Actions occur, decisions are made, and things get done, but not necessary in the manner intended by those responsible for the decisions and therefore, ultimately, for the actions' (Reus-Ianni, 1983: 125-126).

Hoewel het werk van Reus-Ianni zijn weg heeft gevonden in tal van andere publicaties is een kritische kanttekening noodzakelijk. De studie van Reus-Ianni heeft de nodige methodologische beperkingen (zie ook Bittner, 1984; Terpstra, 2009). In de eerste plaats is het onderzoek primair verricht in één, zeer specifieke New Yorkse politie-eenheid. Daarnaast zijn 'management cops' geen onderwerp van studie geweest. Alle uitspraken over de politieke management-cultuur zijn gebaseerd op wat 'street cops' hierover hebben gezegd. Hoewel Reus-Ianni zich wel bewust toont van deze beperkingen, stapt ze hier bij het formuleren van haar conclusies erg gemakkelijk overheen. Dit neemt niet weg dat ook ander onderzoek duidelijk maakt dat de werkelijkheid van de leiding en de uitvoering sterk uiteen kan lopen (zie ook Braun, 1999). Tegelijkertijd is het van belang de tweedeling enigszins te nuanceren; boven- en benedenwaarden lopen uiteen, maar er zijn ook overeenkomsten (Van Reenen, 2004). Het oerconflict is zeker ook in de politieorganisatie aanwezig, maar moet niet van meer belang worden voorzien dan nodig. Recente studies concluderen dat de sociale afstand tussen leiding en uitvoering binnen de politieorganisatie kleiner is

geworden (Naeyé e.a., 2005; Hoogenboom, 2006). De invloed van leidinggevenden groeit en de normatieve opvattingen van leiding en uitvoering lopen helemaal niet zo ver uiteen, zo wordt verondersteld (zie ook Van der Torre, 2007b). Hoewel dergelijke conclusies aantrekkelijk zijn, blijft het de vraag waar ze op zijn gebaseerd.<sup>28</sup>

### **Perceptieverschillen tussen leiding en uitvoering**

De strijdende oriëntaties van leidinggevende en medewerker hebben als gevolg dat ieder een eigen werkelijkheid heeft. Dit kun je eigenlijk van ieder mens zeggen, maar het verschil in positie en de daarmee gepaarde interactiepatronen maken dit tussen hiërarchische niveaus nu eenmaal manifester dan binnen één hiërarchisch niveau. De studie van Braun (1999) laat zien dat uitvoerders leidinggevenden afmeten aan de hand van het eigen cultuurpatroon, terwijl het omgekeerde ook het geval is.

De verschillen in werkelijkheid – wij noemen het hier perceptie – doen zich niet alleen voor tussen de leiding en uitvoering van politieorganisaties. Ook in andere organisaties is het aan de orde van de dag, zo blijkt ook uit het hiervoor beschreven ‘oerconflict’. In het kader van voorliggende studie is het vooral van belang aandacht te besteden aan de perceptieverschillen met betrekking tot de wijze waarop leidinggevenden hun werk uitvoeren en dus sturingsinstrumenten inzetten en leidinggeven.

Uit uiteenlopend ‘organisatieonderzoek’ komt naar voren dat leidinggevenden hun eigen functioneren en allerhande ‘organisatiezaken’ die daarmee samenhangen, positiever zien dan dat medewerkers dit doen. De discrepantie tussen het zelfbeeld van leidinggevenden en het beeld van medewerkers is persistent (Stoker, 2005: 24).<sup>29</sup> In organisaties bestaan allerlei beelden over hoe leidinggegeven zou moeten worden, en leidinggevenden zijn ervan overtuigd dat zij voldoen aan deze beelden, maar deze hebben weinig relatie met het gedrag dat medewerkers ervaren. Vooral waar het gaat om de bijdrage aan de ontwikkeling van medewerkers dichten leidinggevenden zich een grotere rol

28 Hoogenboom (2006) concludeert bijvoorbeeld dat ‘de’ politiecultuur geleidelijk aan veranderingen ondergaat, terwijl zijn onderzoek geen cultuuronderzoek betreft en niet op observatie van gedrag is gebaseerd.

29 Dit wil overigens niet zeggen dat dit altijd het geval is. Incidenteel kan zich het tegenovergestelde voordoen. Uit een onderzoek naar politieleiderschap in Schotland blijkt dat politieleiders hun eigen presteren onderschatten in relatie tot de perceptie van, onder anderen, medewerkers (zie Hawkins & Dulewicz, 2009). De onderzoekers duiden deze resultaten dan ook als onverwacht.

toe dan medewerkers hun geven. Leidinggevend zien zichzelf als coachend, stimulerend en positief bijdragend aan de ontwikkeling van medewerkers, terwijl maar weinig medewerkers dit met hen eens zijn (zie ook Vermaak, 2009). Stoker (2005) concludeert naar aanleiding van dit type bevindingen dat zelfkennis niet tot de sterkste punten van een gemiddelde leidinggevende moet worden gerekend. Hieraan voegt zij toe dat leidinggevend het gedrag (dus) ook niet automatisch aanpassen op basis van de beoordeling van hun gedrag door medewerkers. Het is vanuit deze optiek van belang dat leidinggevend openstaan voor feedback van medewerkers en georiënteerd zijn op leren in plaats van presteren en beschermen, zo benadrukt Stoker (2005).

Het oerconflict en de daaruit voortvloeiende perceptieverschillen tussen leidinggevend en medewerkers stimuleren de verwachting dat de meningen van leidinggevend en medewerkers over de (kwalitatieve) toepassing van sturingsinstrumenten, de effecten van sturingsinstrumenten en de waardering voor sturingsinstrumenten uiteenlopen. Hetzelfde geldt voor de typering of beoordeling van het gedrag van leidinggevend. De veronderstelling hierbij is dat operationele chefs positiever zijn over de genoemde aspecten dan de uitvoerende politiefunctionarissen. Het is interessant om in kaart te brengen op welke aspecten deze verschillen groter en kleiner zijn.





## Ons onderzoek naar operationele sturing

De sturing van het politiewerk in de basispolitiezorg is in deze studie in kaart gebracht op basis van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek, en de beide deelonderzoeken daarbinnen, toegelicht. Ook wordt aandacht besteed aan de presentatie van de uitkomsten.

### 5.1 Kwalitatieve casestudies

Het kwalitatieve onderzoek had primair tot doel het kwantitatieve onderzoek voor te bereiden. Dit wil zeggen: een (eigen) beeld krijgen van de context waarbinnen operationele sturing plaatsvindt, het beoordelen of de geïdentificeerde sturingsinstrumenten bij de praktijk aansluiten, het identificeren welke vraagstukken rondom de diverse sturingsinstrumenten spelen, enzovoort. Een tweede, meer afgeleide doelstelling was het verzamelen van kwalitatief materiaal om de kwantitatieve bevindingen mee te illustreren of aan te vullen, zodat een rijker beeld van de praktijk van operationele sturing zou ontstaan.

Het kwalitatieve onderzoek is opgezet op basis van drie casestudies (Yin, 2003). Het betreft de basiseenheden Almere Stad-West van het regiokorps Flevoland, Haarlem Centrum-Zuidwest van het regiokorps Kennemerland en de Lodewijk van Deysselstraat van het regiokorps Amsterdam-Amstelland. De casestudies hebben eind 2008 plaatsgevonden. Iedere casestudie is gebaseerd op het meedraaien van enkele diensten en het interviewen van leidinggevenden en medewerkers. In totaal hebben wij vijf diensten meegedraaid en interviews met 34 personen afgenomen. Van de 34 geïnterviewden waren 11 personen (operationeel) leidinggevend. Iedere casestudie heeft geresulteerd in een casebeschrijving, die is voorgelegd aan de betreffende teamchef. In de volgende hoofdstukken worden passages uit de casebeschrijvingen gebruikt om de kwantitatieve bevindingen te illustreren en te verrijken.

## 5.2 Kwantitatief (hoofd)onderzoek

### Opzet van de vragenlijsten

Op basis van de documenten- c.q. literatuurstudie en de drie casestudies zijn twee vragenlijsten opgesteld: één voor operationeel leidinggevend en één voor uitvoerende politiemensen (zie bijlagen 1 en 2). Iedere vragenlijst bestaat uit vier blokken:

- achtergrondgegevens;
- sturingsinstrumenten;
- manier van leidinggeven;
- afsluitende stellingen.

Het onderdeel sturingsinstrumenten is ingedeeld op basis van de negen sturingsinstrumenten. Ieder sturingsinstrument is in de vragenlijst kort toegelicht. Vervolgens is een stamvraag gesteld waarin een respondent wordt gevraagd of het betreffende sturingsinstrument wordt toegepast. Wanneer dit het geval is, zijn er vervolgvragen over het sturingsinstrument gesteld. Wanneer dit niet het geval is, gaat de respondent door naar het volgende sturingsinstrument. Dit betekent dus dat niet elke respondent de vervolgvragen over ieder sturingsinstrument heeft beantwoord.

Het onderdeel sturingsinstrumenten is in de vragenlijst voor operationeel leidinggevend uitgebreider. Bij de operationeel leidinggevend is namelijk gevraagd naar de wijze waarop een specifiek sturingsinstrument wordt toegepast. Het betreft 'feitelijkheden'. Hierbij moet bijvoorbeeld worden gedacht aan de frequentie en duur van de briefing, het aantal werkopdrachten dat gemiddeld aan een medewerker wordt gegeven, enzovoort. Aan uitvoerende politiemensen zijn deze vragen niet gesteld, omdat de verwachting was dat zij hier minder inzicht in hebben én omdat hierdoor de lengte (en daarmee invulduur) van de vragenlijst wordt beperkt (wat responsverhogend kan werken).

### Samenstelling respondentenbestand en afname van de vragenlijsten

De vragenlijsten zijn afgenomen in vier regionale politiekorpsen: Rotterdam-Rijnmond, Brabant-Zuidoost, Kennemerland en Flevoland. Aan ieder politiekorps is deelname gevraagd van twee districten.<sup>30</sup> Via de districtschef zijn de

<sup>30</sup> Het politiekorps Brabant-Zuidoost heeft geen districten. Daar zijn twee clusters van eenheden – die beide vallen onder één (tactische) politiechef – benaderd.

e-mailadressen van alle operationeel leidinggevend en medewerkers van het district opgevraagd. Hierbij is expliciet benadrukt dat het rechteheteam van de basiseenheid buiten de afbakening van het onderzoek valt (zie hoofdstuk 1 voor de argumentatie). Van de districten zijn Excel-bestanden ontvangen met de gegevens van de respondenten. Een van de districten heeft vanwege privacy-redenen alleen de e-mailadressen ter beschikking gesteld. De Excel-bestanden hebben geresulteerd in een totaalbestand van 1453 respondenten, waarvan 119 operationeel leidinggevend en 1334 uitvoerende politiefunctionarissen. Deze respondenten zijn werkzaam in 28 basiseenheden. Hierbij moet worden opgemerkt dat het korps Rotterdam-Rijnmond is georganiseerd op basis van een procesindeling. Van ieder district zijn de directe hulpverlening (DHV) en wijkpolitie in het respondentenbestand opgenomen.

De vragenlijsten zijn digitaal afgenomen. Hiervoor is een beroep gedaan op de Politieacademie. De Politieacademie beschikt over software voor het digitaliseren van vragenlijsten én kan de vragenlijsten publiceren op het intranet van de politie. De Politieacademie heeft aan iedere respondent minimaal een e-mailadres, politiekorps, district (wanneer relevant) én eenheid gekoppeld. Voor zeven van de acht districten zijn hier ook de voornaam en achternaam aan toegevoegd, zodat de respondenten persoonlijk konden worden benaderd.

De vragenlijsten zijn bij de korpsen Rotterdam-Rijnmond, Kennemerland en Brabant-Zuidoost in april 2010 opengesteld. In het korps Flevoland zijn de vragenlijsten in mei 2010 opengesteld. De reden hiervoor was dat er in april 2010 een medewerkerstevredenheidonderzoek (MTO) is afgenomen. Om 'overvraging' te voorkomen is besloten om het in dit korps een maand uit te stellen. De respondenten zijn per e-mail uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. In vijf van de acht districten zijn de uitnodigingen 'ondertekend' door de districtschef. Dit met het doel de respons te verhogen. De drie overige districten hadden een voorkeur voor 'ondertekening' door de onderzoekers. De respondenten hebben twee keer een herinnering ontvangen: één na ongeveer anderhalve week en één na drie weken.

De totale respons is 49%. Dit percentage is relatief hoog voor kwantitatief onderzoek. Onder operationeel leidinggevend bedraagt de respons 66% en onder uitvoerende politiemedewerkers 47%. Er doen zich beperkt verschillen voor tussen de vier politiekorpsen. Alleen in Flevoland is de respons (onder uitvoerders) substantieel lager. De oorzaak hiervoor is waarschijnlijk het feit dat een maand eerder een digitale vragenlijst is afgenomen in het kader van het MTO.

**Tabel 3:** Overzicht van de respons

|                    | Steekproef |            | Respons (N) |            | Respons (%) |            |        |
|--------------------|------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|--------|
|                    | Leiding    | Uitvoering | Leiding     | Uitvoering | Leiding     | Uitvoering | Totaal |
| Rotterdam-Rijnmond | 30         | 340        | 16          | 180        | 53          | 53         | 53     |
| Kennemerland       | 35         | 323        | 21          | 160        | 60          | 50         | 51     |
| Brabant-Zuidoost   | 21         | 306        | 18          | 161        | 86          | 53         | 55     |
| Flevoland          | 33         | 365        | 23          | 129        | 70          | 35         | 38     |
| Totaal             | 119        | 1334       | 78          | 630        | 66          | 47         | 49     |

Met betrekking tot de achtergronden van de respondenten kan in de eerste plaats worden opgemerkt dat vrijwel alle operationeel leidinggevenden de rang van inspecteur hebben (één hoofdinspecteur). Onder de uitvoerende politiefunctionarissen zijn de rangen hoofdagent (43%) en brigadier (45%) het meest voorkomend. Van de totale groep respondenten is ongeveer 20% vrouw en 80% man. Onder operationeel leidinggevenden is de verhouding 'schever' dan onder medewerkers. Van de operationeel leidinggevenden is 9% vrouw en van de medewerkers bijna 23%. Van de operationeel leidinggevenden werkt 85% twintig jaar of langer bij de politie.<sup>31</sup> Onder de uitvoerders is er sprake van meer spreiding: 35% van de respondenten werkt tussen de vijf en tien jaar bij de politie, 28% tussen de elf en twintig jaar en 29% twintig jaar of langer. Tot slot kan met betrekking tot de operationeel leidinggevenden nog worden opgemerkt dat ongeveer de helft aan meer dan 25 medewerkers leidinggeeft. Bij de andere helft is de 'span of control' weliswaar lager, maar voor 22% van de leidinggevenden gaat het nog steeds om een groep van tussen de 16 en 25 medewerkers. Bij meer dan op andere variabelen doen zich hierbij wel aanzienlijke verschillen tussen de vier politiekorpsen voor.

### Analyse van de verzamelde data

Met betrekking tot de analyse is het van belang een aantal opmerkingen te maken. De analyse kan worden verdeeld in:

- analyse van de toepassing van sturingsinstrumenten;
- analyse van de ervaringen met sturingsinstrumenten;
- analyse van de invloed van sturingsinstrumenten;
- analyse van de waardering voor sturingsinstrumenten;

<sup>31</sup> Stronks (2008) concludeert dat operationeel leidinggevenden veelal mannen van 35 jaar of ouder zijn die al lang bij de baas werkzaam zijn. Dit onderzoek bevestigt dit beeld van de(ze) kenmerken van operationele chefs.

- analyse van de manier van leidinggeven;
- analyse van verbanden (exploratie).

De analyse van de toepassing van sturingsinstrumenten heeft op het niveau van basiseenheden plaatsgevonden. Dit wil zeggen dat de frequentie van de briefing, het aantal werkopdrachten, de duur van de debriefing, enzovoort, per basiseenheid is bepaald. Op basis hiervan zijn de percentages in kaart gebracht (zie bijlage 3). Hierbij moet worden opgemerkt dat het is voorgekomen dat operationeel leidinggevendenden verschillende antwoorden hebben gegeven. Dit heeft zich bijvoorbeeld voorgedaan bij het aantal werkopdrachten: twee leidinggevendenden van een basiseenheid geven aan dat er gemiddeld drie werkopdrachten per medewerker per dienst worden gegeven, terwijl één leidinggevende hier twee op antwoordde. In dergelijke situaties hebben wij de spelregel ‘de meerderheid bepaalt’ gehanteerd. Wanneer er sprake was van een gelijke verdeling, telde ieder antwoord voor de helft. Op deze wijze zijn de conclusies over de toepassing van sturingsinstrumenten in basiseenheden tot stand gekomen.<sup>32</sup>

Bij de analyse van de ervaringen van, invloed van en waardering voor sturingsinstrumenten is de aandacht primair uitgegaan naar de totaalscores, gedifferentieerd naar operationeel leidinggevendenden en uitvoerende medewerkers. Dit geldt ook voor de stellingen over de ‘manier van leidinggeven’. De reden hiervoor is dat het onderzoek niet beoogt om de onderzochte korpsen en districten met elkaar te vergelijken, maar juist een gegeneraliseerd inzicht wil bieden. Dit neemt natuurlijk niet weg dat verschillen tussen districten of korpsen, maar ook tussen verschillende typen functies (wijkagent, medewerker noodhulp), relevant kunnen zijn. Met behulp van SPSS zijn deze verschillen daarom wel zichtbaar gemaakt. Wanneer relevant, zijn de verschillen ook benoemd. Dit zonder de namen van districten of korpsen te noemen.<sup>33</sup>

Het kwantitatieve onderzoek is niet alleen beschrijvend van aard, maar voor een (klein) deel ook explorerend. Dit wil zeggen dat is gekeken naar de samenhang tussen variabelen. Ten behoeve hiervan zijn causale modellen opgesteld. In deze causale modellen zijn ‘invloed op het handelen van uitvoerders/teamleden’, ‘invloed op kwaliteit van het werk’ en ‘waardering’ de afhankelijke

32 Het is van belang om te benadrukken dat de antwoorden van operationeel leidinggevendenden van een basiseenheid in het overgrote deel van de gevallen overeenkwamen.

33 Omdat de nadruk in deze studie niet ligt op deze verschillen, zijn de tabellen hierover ook niet in het tabellenboek opgenomen. Het tabellenboek zou hierdoor zeer onleesbaar of omvangrijk worden. Hiervoor is niet gekozen.

variabelen en de variabelen die zijn gerelateerd aan de toepassing en ervaringen de onafhankelijke variabelen. Zo is bijvoorbeeld onderzocht of er een verband is tussen de opvatting over de actualiteit van de informatie die in de briefing wordt behandeld en de waardering die iemand voor de (huidige toepassing van de) briefing heeft. Met betrekking tot de analyse van verbanden is ervoor gekozen om alleen uitspraken te doen over significantie (wel/niet), richting (positief/negatief) en sterkte (coëfficiënt) van het verband.<sup>34</sup> De sterkte van de variabelen met een interval- of ratiomeetniveau zijn getoetst op basis van de bètacoëfficiënt. Voor variabelen met een ander meetniveau is gebruikgemaakt van de Spearmanrangcorrelatiecoëfficiënt.

### 5.3 Enkele methodologische kanttekeningen

Het is van belang om een tweetal methodologische kanttekeningen bij deze studie te plaatsen. In de eerste plaats moet worden benadrukt dat de steekproef strikt genomen niet representatief is voor operationele sturing bij 'de' politie in Nederland. De uitkomsten geven niettemin wel een goed beeld van de wijze waarop operationele sturing plaatsvindt, welke opvattingen leidinggevend en uitvoerders hierover hebben, welke effecten zij beleven en hoe zij het waarderen. Hierbij kan worden opgemerkt dat onderzoek naar sturing van politiewerk voor ons niet nieuw is. De uitkomsten van deze studie zijn voor ons geen reden om aan te nemen dat het beeld in andere korpsen sterk afwijkt van het beeld dat in de hierna volgende hoofdstukken wordt geschetst.

Een tweede opmerking heeft betrekking op de non-respons. Hoewel de respons van dit onderzoek relatief goed is, moet altijd rekening worden gehouden met een selectieve non-respons. Dit wil zeggen dat bijvoorbeeld medewerkers met een negatieve(re) houding ten opzichte van (operationele) sturing vaker dan gemiddeld niet hebben meegedaan. Het is niet te bepalen hoe de non-respons eruitziet, noch in hoeverre deze non-respons de resultaten van het onderzoek heeft beïnvloed. Het is, mede gezien eerdere ervaringen van onderzoekers (zie Nieuwkamp e.a., 2007), echter aannemelijk dat de resultaten van het onderzoek – in het bijzonder voor wat betreft ervaren effecten van en waardering voor sturingsinstrumenten – eerder positiever dan negatiever zijn in relatie tot de werkelijkheid.

<sup>34</sup> Hierbij moet worden opgemerkt dat bij de regressieanalyses voortdurend één onafhankelijke variabele apart is genomen. Dit betekent dat ook alleen per onafhankelijke variabele uitspraken kunnen worden gedaan over het eventuele verband.

## 5.4 Presentatie van de bevindingen

In de volgende hoofdstukken worden de resultaten van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 6 worden de uitkomsten per sturingsinstrument weergegeven. Iedere paragraaf behandelt een sturingsinstrument op basis van een uniforme opbouw. De paragraaf start met een overzichtstabel waarin de belangrijkste uitkomsten worden weergegeven. Vervolgens worden deze uitkomsten nader toegelicht en uitgewerkt. Hoofdstuk 7 staat in het teken van de vergelijkingen tussen sturingsinstrumenten. Op de dimensies waarop vergelijkingen mogelijk zijn – zoals effecten en waardering – vinden vergelijkingen plaats. In hoofdstuk 8 wordt aandacht besteed aan de manier van leidinggeven. Op basis van een onderscheid tussen verschillende kenmerken van het leidinggeven worden vergelijkingen tussen de oordelen van operationeel leidinggevend en uitvoerende medewerkers getoond. In de bijlagen zijn de vragenlijsten en het tabellenboek opgenomen.





## De sturingsinstrumenten in beeld

In hoofdstuk 3 zijn de verschillende sturingsinstrumenten beschreven die in deze studie centraal staan. In dit hoofdstuk worden de uitkomsten per sturingsinstrument behandeld. Voor ieder sturingsinstrument wordt beschreven in welke mate en op welke wijze het wordt toegepast, welke ervaringen leidinggeven en medewerkers hebben, welke effecten zij ervaren en welke waardering zij geven. Dit hoofdstuk vormt daarmee het ‘hart’ van deze studie en legt de basis voor diverse vergelijkingen tussen de sturingsinstrumenten, die in het volgende hoofdstuk worden gepresenteerd.

### 6.1 Briefing

#### *Toepassing van de briefing*

Uit de resultaten van het (kwantitatieve) onderzoek blijkt dat in alle onderzochte eenheden een briefing plaatsvindt. De briefing is ook in alle gevallen onderdeel van het korps- of districtsbeleid. Dit betekent dat het min of meer verplicht is om voorafgaand aan alle of specifieke diensten (zoals de ochtenddienst, zie vervolg) een briefing te organiseren. Met betrekking tot de frequentie kan worden geconstateerd dat in iets minder dan de helft van de eenheden de briefing voorafgaand aan iedere dienst plaatsvindt. Dit is veelal drie keer per dag. Eveneens in iets minder dan de helft van de eenheden vindt de briefing twee keer per dag plaats. In de overige eenheden is dit één keer per dag. Met betrekking tot de duur van de briefing kan worden geconstateerd dat in het overgrote deel van de gevallen de briefing vijftien tot dertig minuten duurt. Hierbij kan worden opgemerkt dat de gemiddelde duur waarschijnlijk dichterbij de vijftien dan bij de dertig minuten ligt (zie ook Bron e.a., 2010). De briefing vindt in bijna alle eenheden plaats in een specifiek daarvoor ingerichte ruimte. Hierbij moet worden opgemerkt dat het ook kan voorkomen dat bijvoorbeeld alleen de briefing voor de ochtend- en ‘dagdienst’<sup>35</sup> in een aparte ruimte plaatsvindt (zie Vaartjes,

35 Hiermee wordt bedoeld: de medewerkers die aanwezig zijn, maar geen noodhulp hebben.

**Tabel 4:** Overzicht briefing

| <b>Mate en wijze van toepassing</b>                               | <b>% eenheden</b>                  |
|---|------------------------------------|
| Briefing wordt toegepast  | 100                                |
| Briefing is onderdeel van beleid                                  | 100                                |
| Frequentie van de briefing  |                                    |
| • Iedere dienst/ Twee keer per dag/ Eén keer per dag              | 43/ 45/ 12                         |
| Duur van de briefing  |                                    |
| • Minder dan 15 minuten/ 15 tot 30 minuten                        | 39/ 61                             |
| Aanwezigheid bij de briefing                                      |                                    |
| • Altijd/ Vaak/ Af en toe   | 49/ 47/ 4                          |
| Briefing vindt plaats in een specifiek daarvoor ingerichte ruimte | 86                                 |
| Briefing wordt ondersteund door audiovisuele middelen             | 100                                |
| <b>Ervaringen</b>   | <b>% respondenten<sup>36</sup></b> |
| Er is ruimte om de briefing naar eigen inzicht toe te passen      |                                    |
| • Leiding   | 79                                 |
| De briefing bevat actuele informatie                              |                                    |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering                                     | 79/ 87/ 78                         |
| De briefing bevat concrete/specifieke informatie                  |                                    |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering                                     | 71/ 84/ 69                         |
| Teamleden worden aangesproken op hun aanwezigheid bij de briefing |                                    |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering                                     | 54/ 83/ 50                         |
| In de briefing wordt meer vooruit- dan teruggekeken               |                                    |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering                                     | 40/ 62/ 37                         |
| <b>Effecten</b>   | <b>% respondenten</b>              |
| De briefing heeft invloed op het handelen van teamleden           |                                    |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering                                     | 64/ 86/ 61                         |
| De briefing draagt bij aan de kwaliteit van het politiewerk       |                                    |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering                                     | 67/ 88/ 65                         |
| Waardering voor de briefing (cijfer)                              |                                    |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering                                     | 6,2/ 6,7/ 6,2                      |

2007), maar dit is op basis van onze data niet vast te stellen. In alle eenheden wordt de briefing ondersteund door (audio)visuele hulpmiddelen. Tot slot wordt hier stilgestaan bij de aanwezigheid van medewerkers bij de briefing. Iets minder dan de helft van de respondenten is van mening dat teamleden ‘altijd’ bij de briefing aanwezig zijn. De andere helft oordeelt dat dit ‘vaak’ het geval is. In het kwalitatieve onderzoek in een van de basiseenheden werd over de aanwezigheid van medewerkers opgemerkt dat de mensen die vooral baat hebben bij de briefing – de mensen van de noodhulp/surveillance – het vaakst ontbreken. Dit wil zeggen dat er vooral mensen aanwezig zijn die dagdienst hebben, bij de teamrecherche werken of onderdeel zijn van de teamleiding. Het ontbre-

36 Percentage ‘eens’ en ‘zeer eens’. Dit geldt voor alle overzichtstabellen.

ken van medewerkers van de noodhulp wordt veelal als een onwenselijk fenomeen gezien, al moet ook worden beseft dat meldingen ervoor kunnen zorgen dat het niet mogelijk is om bij de briefing aanwezig te zijn.

#### Over sturing met de briefing

De briefing vindt plaats in een aparte ruimte waar een grote tafel staat met ongeveer twintig stoelen. Daarnaast staat er een computer en hangen er een beamer en projectiescherm. Bij de briefing zijn zestien medewerkers aanwezig. Dit zijn alle medewerkers die dienst hebben. Het betreft de medewerkers die voor de noodhulp worden ingezet, een 'vrije dienst' hebben, onderdeel zijn van de teamrecherche, maar ook medewerkers die IBT hebben en daarvoor nog langs het bureau zijn gekomen. De briefing wordt gegeven door de chef van dienst, een van de operationeel leidinggevendenden van de basiseenheid. Na de opening van de briefing wordt stilgestaan bij een 'mooie' aanhouding die tijdens de dienst ervoor heeft plaatsgevonden. Vervolgens wordt vooruitgekeken naar de komende dienst. De medewerkers worden door middel van de briefing gewezen op relevante ontwikkelingen (zoals het Suikerfeest), aandachtsvesteringen (veelplegers die vrij zijn, gestolen auto's, enzovoort), prestatienormen (bijvoorbeeld oppakken gesignaleerden) en nieuwe richtlijnen (bijvoorbeeld afhandelen verkeersongevallen). De informatie die wordt behandeld, is veelal voorzien van foto's en zo specifiek mogelijk (namen, kentekens, enzovoort). Enkele medewerkers schrijven informatie in hun notitieblokje op, maar een groot deel doet dit niet. Het zijn vooral de medewerkers van de noodhulp die in steekwoorden 'mee-schrijven'.

#### Ervaringen met de briefing

De respondenten zijn grotendeels van mening dat de informatie van de briefing actueel<sup>37</sup> en concreet<sup>38</sup> is. Met betrekking tot de concreetheid van de informatie

37 Op basis van het veldwerk kan worden opgemerkt dat men in de uitvoering soms van mening is dat bepaalde informatie – zoals sheets van wijkagenten – te lang blijft terugkomen en dat er te weinig 'verversing' plaatsvindt. Deze constatering kan ook uit ander onderzoek worden afgeleid (Huisman, 2006).

38 Een ander aspect, dat in de vragenlijst niet is meegenomen, betreft de relevantie van informatie. Uit eerder onderzoek, maar

doet zich in de beoordeling een significant verschil voor tussen operationeel leidinggevend en uitvoerende politiefunctionarissen.<sup>39</sup> Iets meer dan de helft van de respondenten is van mening dat teamleden worden aangesproken op hun aanwezigheid op de briefing. Het zijn significant vaker operationele chefs die deze mening zijn toegedaan. Tot slot is gevraagd naar de verhouding tussen vooruit- en terugkijken tijdens de briefing. In hoofdstuk 3 is beschreven dat in de briefing vooral de dag van vandaag centraal moet staan. ‘Een beetje terugkijken, maar vooral vooruitkijken,’ zo stelt de IGP-filosofie. Iets meer dan een derde van de respondenten ervaart echter dat er ook daadwerkelijk meer vooruit dan terug wordt gekeken. Onder de respondenten hebben operationele chefs deze ervaring significant vaker.

### Effecten van de briefing

De briefing heeft in de beleving van twee derde van de respondenten invloed op het handelen van politiemensen in de uitvoering. Ten aanzien van de invloed op de kwaliteit van het werk ligt dit percentage iets hoger. Voor beide dimensies geldt dat chefs significant meer dan medewerkers van mening zijn dat van invloed sprake is. Om vast te stellen welke factoren – voor zover onderzocht – verband houden met de invloed van de briefing is per variabele (bijvoorbeeld ‘actualiteit informatie’) een regressieanalyse uitgevoerd.<sup>40</sup> Hieruit komt naar voren dat – in volgorde van belangrijkheid – de actualiteit van de informatie, de concreetheid van de informatie, het aanspreken op de aanwezigheid én het vooruitkijken significant (positief) verband houden met de invloed op het handelen. Voor de invloed op de kwaliteit van het werk blijkt de concreetheid van informatie belangrijker dan de actualiteit.

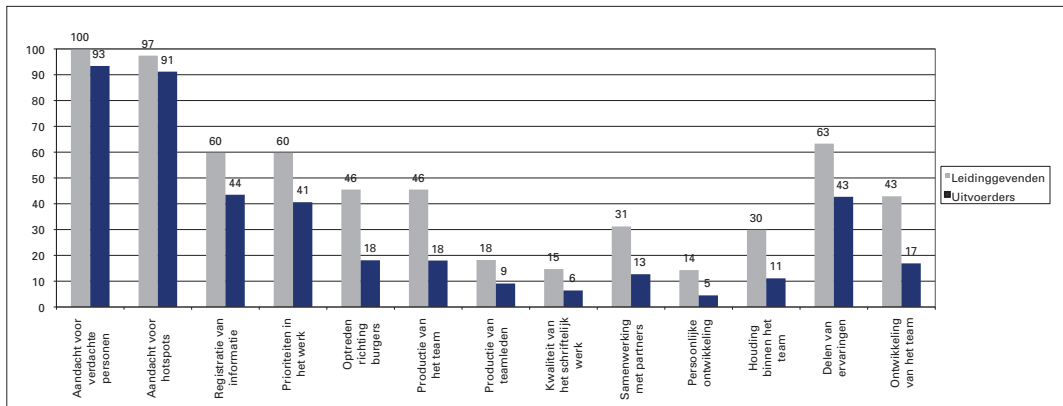
Op welke aspecten heeft de briefing invloed? In figuur 6.1 wordt de beleving van de respondenten weergegeven.

---

deels ook uit de casestudies, blijkt dat operationeel leidinggevend en medewerkers informatie over interne aangelegenheden (verjaardagen, ziekten, enzovoort) veelal irrelevant vinden voor de briefing.

39 Alleen bij een significant verschil in beantwoording wordt hierover een opmerking gemaakt.

40 Dit wil zeggen dat de onafhankelijke variabelen niet zijn samengenomen om vast te stellen welk percentage in de variantie wordt verklaard door de variabelen gezamenlijk.



**Figuur 6.1:** Briefing en beïnvloedingsaspecten (% (zeer) eens)

Bovenstaande figuur laat zien dat door middel van de briefing vooral wordt gestuurd op de aandacht voor verdachte personen en hotspots. In mindere mate komen registratie van informatie, prioriteiten in het werk en het delen van ervaringen naar voren als dominante aspecten.

### Waardering voor de briefing

De wijze waarop met de briefing wordt gestuurd, wordt door de respondenten gemiddeld gewaardeerd met een 6,2. De waardering kan, 'binnen' de onderzochte variabelen, worden verklaard door dezelfde factoren als de invloed op het handelen, zij het dat de sterkte van de verbanden verschilt. De actualiteit en concreetheid van informatie wegen het zwaarst.

Uit de casestudies (kwalitatief onderzoek) blijkt dat de waardering voor de briefing in de afgelopen jaren is toegenomen. Sinds de invoering van IGP wordt de briefing als waardevol ervaren, terwijl dit in de periode daarvoor niet of minder het geval was. Een hoofdagent merkt hierover op:

‘Ik ben met hoe het nu gaat tevreden. Ik heb een tijd gehad dat ik me afvroeg wat ik bij de briefing deed. Nu heb ik dat niet meer.’

## 6.2 Werkopdrachten

**Tabel 5:** Overzicht werkopdrachten

| Mate en wijze van toepassing   | % eenheden       |
|--|------------------|
| Werkopdrachten worden gebruikt/ toegepast                                      | 82               |
| Werkopdrachten zijn onderdeel van het beleid                                   | 82               |
| Frequentie waarmee met werkopdrachten wordt gestuurd                           |                  |
| • Altijd/ Vaak/ Af en toe  | 57/ 21,5/ 21,5   |
| Gemiddeld aantal werkopdrachten per dienst per teamlid                         |                  |
| • 1/ 2/ 3/ 4/ >4   | 19/ 39/ 17/ 4/ 4 |
| Wijze waarop werkopdrachten worden gegeven (meerdere opties)                   |                  |
| • Papier/ Mondeling/ Digitaal  | 96/ 70/ 9        |
| Ervaringen (kenmerken)   | % respondenten   |
| Er is ruimte om de sturing met werkopdrachten naar eigen inzicht toe te passen |                  |
| • Leiding  | 85               |
| De reden van werkopdrachten wordt aan teamleden duidelijk gemaakt              |                  |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 74/ 94/ 71       |
| Teamleden hebben ruimte/tijd voor de uitvoering van werkopdrachten             |                  |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 63/ 72/ 62       |
| Teamleden geven prioriteit aan de uitvoering van werkopdrachten                |                  |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 41/ 48/ 40       |
| Teamleden hebben uitdaging in de uitvoering van werkopdrachten                 |                  |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 18/ 33/ 16       |
| Teamleden worden gecontroleerd op de uitvoering van werkopdrachten             |                  |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 65/ 76/ 63       |
| Teamleden leggen het resultaat van werkopdrachten vast                         |                  |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 76/ 87/ 74       |
| Effecten   | % respondenten   |
| Werkopdrachten hebben invloed op het handelen van teamleden                    |                  |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 64/ 93/ 60       |
| Werkopdrachten dragen bij aan de kwaliteit van het politiewerk                 |                  |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 50/ 81/ 45       |
| Waardering voor toepassing van werkopdrachten (cijfer)                         |                  |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 6/ 6,3/ 5,9      |

### Toepassing van werkopdrachten

Het sturen met werkopdrachten is – met de invoering van IGP – een normale manier van werken geworden in veel basiseenheden, zo blijkt uit dit onderzoek. In ruim vier vijfde van de basiseenheden wordt gestuurd met werkopdrachten. De basiseenheden die nog niet sturen met werkopdrachten starten hier veelal op korte termijn mee. Dit als gevolg van de implementatie van IGP binnen de basiseenheid. In iets meer dan 80% van de eenheden die sturen met werkopdrachten is deze werkwijze onderdeel van het korps- of districtsbeleid. Dit betekent dat (operationeel) leidinggevend met behulp van werkopdrachten moeten sturen. Op basis van de casestudies kan echter worden opgemerkt dat

zich binnen politieteams ook golfbewegingen kunnen voordoen. Dit wil zeggen dat het sturen met werkopdrachten een praktijk is die dan weer wel en dan weer niet wordt toegepast.

‘Bij tijd en wijle gaan ze er strakker in zitten en krijg je opdrachtformulieren en dergelijke, maar dat gaat weer weg.’ (medewerker noodhulp)

Wanneer wordt gevraagd naar de frequentie waarmee met werkopdrachten wordt gestuurd, kan worden geconstateerd dat in iets meer dan de helft van de eenheden iedere dienst met werkopdrachten wordt gestuurd (‘altijd’). In iets meer dan een vijfde van de gevallen is dat ‘vaak’. Dit wil zeggen dat (gemiddeld) per dag tijdens twee diensten werkopdrachten worden gegeven. In eveneens een vijfde van de gevallen is de frequentie één keer per dag/dienst (‘af en toe’). Aan de operationeel leidinggevenden is tevens gevraagd hoeveel werkopdrachten gemiddeld per dienst aan een medewerker worden gegeven. In het grootste deel van de eenheden ligt dit aantal gemiddeld op twee per dienst. In ongeveer een vijfde van de eenheden is dit gemiddeld één per dienst en in eveneens een vijfde van de eenheden betreft het gemiddeld drie werkopdrachten per dienst. Werkopdrachten worden in vrijwel alle gevallen op papier gegeven en in 70% van de eenheden ook mondeling toegelicht. In nog geen 10% van de eenheden zijn werkopdrachten ook digitaal beschikbaar via e-mail of intranet.

De respondenten die hebben geantwoord dat nog niet met werkopdrachten wordt gestuurd, is gevraagd naar hun behoefte hieraan. Bijna 83% van de operationeel leidinggevenden heeft behoefte om te sturen met werkopdrachten. De redenen hiervoor hebben te maken met een goede werkverdeling, beter sturen op resultaten en het gericht verzamelen van informatie (door middel van het geven van opdrachten om informatie te verzamelen). Onder uitvoerende politiefunctionarissen geeft 51% aan dat er behoefte is aan sturing met werkopdrachten. Degenen die hier geen behoefte aan hebben (49%), geven vaak aan dat er al werkdruk genoeg is, dat men de prioriteiten wel kent en dat politieagenten zijn geselecteerd op hun zelfstandigheid. In de antwoorden klinkt geregeld door dat ‘tegenstanders’ van sturing met werkopdrachten van mening zijn dat deze vorm van sturing geen recht doet aan de professionaliteit en zelfstandigheid van politiemensen op de werkvloer. Een enkeling benadrukt zelfs dat politieagenten ‘geen kleuters’ zijn. De ‘voorstanders’ op de politieke werkvloer zijn juist van mening dat met werkopdrachten gericht kan worden gestuurd, de vrijblijvendheid wordt beperkt en de duidelijkheid in verwachtingen ten opzichte van de uitvoering wordt vergroot.

**Over het sturen met werkopdrachten**

Tijdens de briefing worden door de chef van dienst diverse werkopdrachten gegeven. Sommige werkopdrachten worden mondeling toegelicht. Een van de werkopdrachten die wordt toegelicht, heeft betrekking op toezicht en handhaving op een specifieke overlastsituatie. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij de betreffende plek bezoeken. Als zij daar jongeren aantreffen, moeten zij niet meer waarschuwen, maar direct verbaliseren. Op het projectiescherm staan de artikelen waarvoor kan worden geverbaliseerd. De betreffende werkopdracht staat al twee weken in de briefing. Andere werkopdrachten worden niet toegelicht, maar uitsluitend op papier uitgedeeld. Een van de medewerkers krijgt twee werkopdrachten. De chef van dienst zegt hierbij: 'Geef aan als het te druk wordt.'

**Ervaringen met werkopdrachten**

Operationele chefs zijn veelal van mening dat zij voldoende ruimte hebben om de sturing met werkopdrachten naar eigen inzicht toe te passen. Dit blijkt ook uit de casestudies: chefs kunnen de inhoud van werkopdrachten – op basis van input van de informatieorganisatie, wijkagenten en anderen – grotendeels zelf bepalen. Hoewel respondenten het in grote mate eens zijn met de stelling dat de reden voor werkopdrachten aan teamleden duidelijk wordt gemaakt, is er wel sprake van een significant verschil in de beleving tussen operationele chefs en medewerkers. Dit geldt ook voor de ruimte/tijd die politiemensen hebben voor het uitvoeren van werkopdrachten: ruim 60% van de respondenten is van mening dat er tijd en ruimte is voor de uitvoering, maar chefs zijn dit significant vaker van mening dan medewerkers. Iets meer dan 40% van de respondenten is van mening dat er op de werkvloer prioriteit wordt toegekend aan de uitvoering van werkopdrachten. Dit betekent dat de uitvoering van werkopdrachten geregeld lijdt onder andere prioriteiten. Het kwalitatief onderzoek heeft dit overigens ook laten zien: tijdens de enkele 'meeloopdiensten' is het voorgekomen dat werkopdrachten niet zijn uitgevoerd, met verwijzing naar andere prioriteiten. Uit het kwalitatieve onderzoek is tevens naar voren gekomen dat uitvoerende politiefunctionarissen het belangrijk vinden om ook op basis van eigen inzicht activiteiten te ontplooiën:

'Op een auto heb je al genoeg opdrachten. Je kent zelf ook de gebieden die aandacht nodig hebben en daarnaast heb je een quotum. Er moet ook ruimte blijven voor eigen initiatief. Je moet niet alleen worden gevoed, maar ook jezelf blijven voeden.' (medewerker noodhulp)



Opvallend is dat nog geen 20% van de respondenten van mening is dat uitvoerende politiefunctionarissen uitdaging vinden in het uitvoeren van werkopdrachten. Operationele chefs zijn overigens significant vaker positief over de mate van uitdaging, maar het betreft nog steeds 'maar' een derde van de onder-vraagde chefs.

#### **Over de uitdaging in werkopdrachten**

De werkopdrachten die worden gegeven, hebben bijvoorbeeld betrekking op het bezoeken van een gesignaleerde met openstaande boetes, het houden van toezicht op een bekende jeugdgroep of het uitvoeren van een kleine verkeerscontrole. Het gaat in essentie om activiteiten die men in de uitvoering zelf ook wel kan bedenken en die eerder als vervelende dan als uitdagende klussen worden beschouwd. Het kwalitatieve onderzoek doet vermoeden dat de informatie die aan werkopdrachten ten grondslag ligt beperkt is. Het geeft medewerkers geen inzicht in trends en patronen op basis waarvan zij 'slimmer' kunnen optreden. Vooralsnog wordt het instrument van werkopdrachten blijkbaar vooral gebruikt voor het sturen op enigszins routinematige activiteiten en is van 'echte' informatiesturing beperkt sprake.

Tot slot kan met betrekking tot de ervaring met werkopdrachten worden geconstateerd dat in de beleving van het overgrote deel van de respondenten controle op de uitvoering plaatsvindt<sup>41</sup> en het resultaat van werkopdrachten wordt vastgelegd. Tussen de ervaring van chefs en de werkvloer doen zich significante verschillen in de beleving voor. Op basis van de casestudies kan worden geconstateerd dat vooral wijkagenten sceptischer zijn over de mate waarin terugkoppeling plaatsvindt.

'Mensen zien het belang van registratie niet altijd in, maar voor buurtregisseurs is het essentieel.' (wijkagent)

41 Opvallend is dat zich op dit punt nauwelijks verschillen voordoen tussen medewerkers uit de noodhulp en wijkagenten, terwijl uit kwalitatief onderzoek geregeld blijkt dat vooral wijkagenten van mening zijn dat de uitvoering van (hun) werkopdrachten te beperkt wordt gecontroleerd (Huisman, 2006; Stronks, 2008).

**Over werkopdrachten en technologie**

De basiseenheid maakt bij het indienen, uitgeven en registreren van werkopdrachten gebruik van een IGP-tool. De IGP-tool kan iedereen van het wijkteam gebruiken om werkverzoeken in te dienen. Dit gebeurt via een format. De leiding beoordeelt de toegevoegde waarde van werkverzoeken en zet deze af tegen de beschikbare capaciteit. De werkopdrachten worden tijdens de briefing toebedeeld aan specifieke medewerkers. Deze medewerkers krijgen de werkopdrachten ook in hun persoonlijke buffer op intranet. Een medewerker moet het resultaat van een werkopdracht registreren in de IGP-tool. De tool is gekoppeld aan het basisprocessensysteem, zodat een registratie in de tool ook leidt tot een registratie in het basisprocessensysteem.

**Effecten van werkopdrachten**

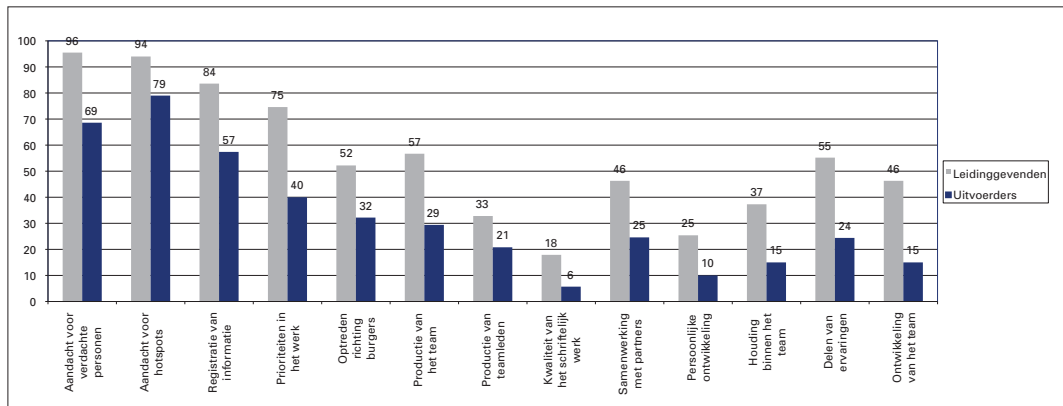
Werkopdrachten hebben in de beleving van twee derde van de respondenten invloed op het handelen van politiemensen in de uitvoering. Ten aanzien van de invloed op de kwaliteit van het werk is dit bijna de helft van de respondenten. Voor beide dimensies geldt dat chefs significant meer dan medewerkers van mening zijn dat van invloed sprake is.<sup>42</sup> De invloed op het handelen wordt vooral bepaald door de prioriteit die aan werkopdrachten wordt gegeven, de ruimte/tijd die voor de uitvoering beschikbaar is en de controle die op de uitvoering van de werkopdrachten plaatsvindt. De bijdrage aan de kwaliteit van het werk blijkt vooral afhankelijk van de uitdaging die men op de werkvloer in de uitvoering van de werkopdrachten ziet en de prioriteit die aan de uitvoering wordt gegeven.

De aandacht voor verdachte personen en hotspots komt naar voren als het belangrijkste aspect waarop door middel van werkopdrachten wordt gestuurd. De registratie van informatie en de prioriteiten in het werk zijn eveneens relatief dominante sturingsaspecten.

**Waardering voor werkopdrachten**

De wijze waarop met werkopdrachten wordt gestuurd, wordt door de respondenten gemiddeld gewaardeerd met een 6. De waardering kan, 'binnen' de onderzochte variabelen, worden verklaard door de uitdaging, de prioriteit en de controle.

<sup>42</sup> Bij de invloed op de kwaliteit van het werk is het verschil aanzienlijk groter dan bij de invloed op het handelen.



**Figuur 6.2:** Werkopdrachten en beïnvloedingsaspecten (% (zeer) eens)

## 6.3 Debriefing

### Toepassing van de debriefing

De debriefing is eveneens een belangrijk element binnen de IGP-filosofie. In het kader van deze studie wordt de debriefing beschouwd als een plenair moment om de dienst af te sluiten en ervaringen/informatie te delen.<sup>43</sup> Uit het kwantitatieve onderzoek komt naar voren dat in twee derde van de eenheden (wel eens) een debriefing plaatsvindt. In 94% van deze eenheden wordt de debriefing beschouwd als een onderdeel van het korps- of districtsbeleid. In meer dan de helft van de eenheden waar een debriefing wordt georganiseerd, vindt deze 'af en toe' plaats. Hieronder moet worden verstaan: één keer per dag. In 20% van de eenheden 'altijd' (iedere dienst) en in eveneens 20% van de eenheden 'vaak' (twee keer per dag). De gemiddelde duur ligt in twee derde van de eenheden tussen de 5 en 15 minuten. In de overige eenheden is dit minder dan 5 minuten. In eenheden waar geen debriefing plaatsvindt, heeft ongeveer 93% van de operationeel leidinggevend wel behoefte aan een debriefing. De redenen die hiervoor worden genoemd, zijn vrijwel allemaal terug te voeren op de (normatieve) bedoeling van IGP: resultaten kunnen worden besproken, werkopdrachten kunnen worden gecontroleerd, informatie kan worden gedeeld, teamleden kunnen worden gestimuleerd en gewaardeerd (personeelszorg), enzovoort.

<sup>43</sup> De controle van werkopdrachten is immers in de vorige paragraaf behandeld.

**Tabel 6:** Overzicht debriefing

| <b>Mate en wijze van toepassing</b>  | <b>% eenheden</b>     |
|--|-----------------------|
| Debriefing wordt gebruikt/ toegepast   | 64                    |
| Debriefing is onderdeel van het beleid   | 94                    |
| Frequentie van de debriefing   |                       |
| • Altijd/ Vaak/ Af en toe  | 22/ 22/ 56            |
| Duur van de debriefing   |                       |
| • Minder dan 5 minuten/ 5 tot 15 minuten   | 33/ 67                |
| <b>Ervaringen (kenmerken)</b>  | <b>% respondenten</b> |
| Er is ruimte om de debriefing naar eigen inzicht toe te passen                         |                       |
| • Leiding  | 82                    |
| De debriefing wordt in ons team benut als moment om de dienst met elkaar af te sluiten |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 64/ 53/ 67            |
| De nadruk in de debriefing ligt op het delen van ervaringen tussen teamleden           |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 70/ 67/ 71            |
| Teamleden worden aangesproken op hun aanwezigheid bij de debriefing                    |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 53/ 59/ 51            |
| <b>Effecten</b>  | <b>% respondenten</b> |
| De debriefing heeft invloed op het handelen van teamleden                              |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 61/ 77/ 58            |
| De debriefing draagt bij aan de kwaliteit van het politiewerk                          |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 66/ 77/ 64            |
| Waardering voor toepassing van de debriefing (cijfer)                                  |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 5,9/ 5,8/ 5,9         |

Veel operationeel leidinggevend en zijn van mening dat de informatiecirkel moet worden rondgemaakt. De behoefte aan een debriefing is onder medewerkers minder aanwezig: ongeveer 54% van de medewerkers van de betreffende eenheden geeft aan behoefte te hebben aan een debriefing. Op basis van de open vragen kan worden geconstateerd dat een deel van de medewerkers die geen behoefte hebben aan een debriefing, van mening is dat een debriefing alleen bij bijzondere gebeurtenissen meerwaarde heeft. Een debriefing na iedere dienst kost naar mening van velen te veel tijd, is praktisch lastig uitvoerbaar<sup>44</sup> en belangrijke informatie wordt volgens een deel van de respondenten toch wel gedeeld. De 'voorstanders' leggen vooral de nadruk op het delen van resultaten en ervaringen (terugkoppeling), maar ook op het samen afsluiten van de dienst en het teamgevoel. Ook uit de casestudies komt naar voren dat de behoefte aan een debriefing wisselend is. In een van de cases zijn het vooral de wijkagenten

44 Dit bezwaar komt ook in diverse kwalitatieve studies naar voren en is ook een reden dat de debriefing soms weer wordt afgeschaft (zie bijvoorbeeld Landman, 2005a; Vaartjes, 2007).

die het belang van de terugkoppeling benadrukken. ‘Anders kom je er later of soms niet achter of een opdracht is uitgevoerd,’ zo gaf een wijkagent aan.

Het bovenstaande maakt duidelijk dat de ‘cirkel van IGP’ nog onvoldoende rond is. Hoewel controle op uitvoering en resultaten van werkopdrachten (volgens de respondenten) in toenemende mate dagelijkse praktijk is, kan tegelijkertijd worden geconstateerd dat dit nog niet overal geldt voor het delen van informatie en ervaringen, terwijl de behoefte er – in ieder geval bij operationeel leidinggevend – wel degelijk blijkt te zijn. Het is hierbij van belang te benadrukken dat een debriefing ook een symbolische functie heeft in het kader van het teamgevoel. Zowel leidinggevend als medewerkers hebben in de open vragen geregeld aan deze symbolische functie gerefereerd.

#### Over het sturen met een debriefing

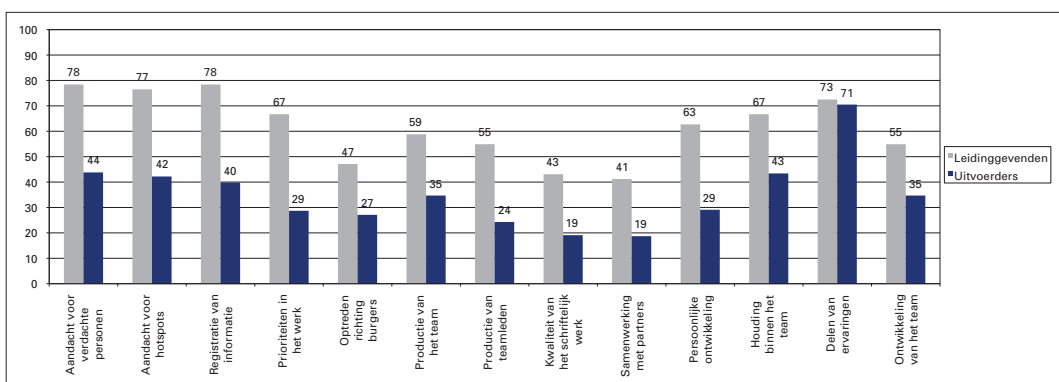
In de basiseenheid vindt geen (plenaire) debriefing plaats. Na horecadiensten – dit zijn diensten waarin politiemensen zijn vrijgemaakt voor het houden van toezicht en het handhaven tijdens horeca-avonden – en grote(re) incidenten wordt er wel ‘gedebriefd’. Na een horecadienst worden de bijzonderheden van de afgelopen horecadienst en aandachtspunten voor de volgende besproken. Er worden daarnaast afspraken gemaakt, vooral over wie wat registreert. In geval van grotere incidenten worden de ervaringen met elkaar gedeeld, met als doel om enerzijds te leren en anderzijds te ‘verwerken’. Daarnaast wordt de debriefing in die gevallen gebruikt om vervolgwerkzaamheden onder medewerkers uit te zetten.

#### Ervaringen met de debriefing

Operationeel leidinggevend zijn veelal van mening dat zij voldoende ruimte hebben om de debriefing naar eigen inzicht toe te passen. Ruim twee derde van de respondenten is het (zeer) eens met de stelling dat in de debriefing de nadruk ligt op het delen van ervaringen tussen teamleden. In iets mindere mate wordt door respondenten onderschreven dat de debriefing wordt benut als moment om met elkaar de dienst af te sluiten. Op dit laatstgenoemde punt is sprake van een significant verschil in beleving tussen operationele chefs en medewerkers. Ten aanzien van de debriefing is het aanspreken op aanwezigheid in de beleving van de respondenten een minder vaak voorkomende praktijk dan bij de briefing: iets meer dan de helft van de respondenten is van mening dat teamleden worden aangesproken op hun aanwezigheid bij de debriefing.

### Effecten van de debriefing

De debriefing heeft in de beleving van bijna twee derde van de respondenten invloed op het handelen van politiemensen in de uitvoering. Ten aanzien van de invloed op de kwaliteit van het werk betreft het daadwerkelijk twee derde van de respondenten. Voor beide dimensies geldt dat chefs (zeer) significant meer dan medewerkers van mening zijn dat van invloed sprake is. De invloed op het handelen wordt vooral bepaald door de nadruk die in de debriefing ligt op het delen van ervaringen en de mate waarin respondenten van mening zijn dat teamleden worden aangesproken op aanwezigheid. Voor de bijdrage aan de kwaliteit van het werk blijkt ook de functie van de debriefing als moment om gezamenlijk de dienst af te sluiten enigszins belangrijk (zwakke samenhang).



Figuur 6.3: Debriefing en beïnvloedingsaspecten (% (zeer) eens)

Chefs en medewerkers zijn van mening dat door middel van de debriefing vooral wordt gestuurd op het delen van ervaringen. Operationeel leidinggevend zijn echter van mening dat ook op diverse andere aspecten wordt gestuurd, terwijl in alle gevallen minder dan de helft van de uitvoerende politiefunctionarissen deze mening is toegedaan.

### Waardering voor de debriefing

De wijze waarop met de debriefing wordt gestuurd, wordt door de respondenten gemiddeld gewaardeerd met een 5,9. Het verschil tussen leiding en uitvoering is niet significant. De waardering kan, 'binnen' de onderzochte variabelen, worden verklaard door het aanspreken op aanwezigheid, de nadruk op het

delen van ervaringen tussen teamleden, de duur van de debriefing (hoe langer, hoe hoger de waardering) en het benutten van de debriefing als moment om de dienst af te sluiten.

**Tabel 7:** Overzicht prestatieafspraken

| <b>Mate en wijze van toepassing</b>   | <b>% eenheden</b>     |
|---|-----------------------|
| Prestatieafspraken worden gebruikt/ toegepast   | 86                    |
| Prestatieafspraken zijn onderdeel van het beleid  | 92                    |
| Prestatieafspraken worden op individueel niveau bepaald/ vastgelegd   | 85                    |
| Prestatieafspraken hebben betrekking op (meerdere opties):  |                       |
| • Aantal processen-verbaal na staandehouding  | 96                    |
| • Aantal verdachten/ aanhoudingen   | 92                    |
| • Doorlooptijden processen-verbaal  | 92                    |
| • Aantal Halt-verwijzingen  | 88                    |
| • Afspraken rondom taakaccenten   | 58                    |
| • Afspraken rondom samenwerking met partners  | 29                    |
| • Aantal te incasseren achterstallige boetes  | 29                    |
| • Aantal veelplegerbezoeken   | 8                     |
| • Anders  | 29                    |
| • Weet ik niet  | 92                    |
| <b>Ervaringen (kenmerken)</b>   | <b>% respondenten</b> |
| Er is ruimte om prestatieafspraken naar eigen inzicht toe te passen   |                       |
| • Leiding   | 67                    |
| Prestatieafspraken zijn (in ons team) meer gericht op de kwantiteit dan op de kwaliteit van het politiewerk |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering   | 22/ 10/ 23            |
| Prestatieafspraken leiden in ons team tot onderlinge concurrentie   |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering   | 83/ 89/ 83            |
| Teamleden worden aangesproken op het realiseren van prestatieafspraken                                      |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering   | 86/ 92/ 85            |
| Prestatieafspraken wegen mee bij het beoordelen van het functioneren van teamleden                          |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering   | 79/ 82/ 78            |
| <b>Effecten</b>   | <b>% respondenten</b> |
| Prestatieafspraken hebben invloed op het handelen van teamleden   |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering   | 79/ 82/ 78            |
| Prestatieafspraken dragen bij aan de kwaliteit van het politiewerk  |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering   | 22/ 44/ 18            |
| Waardering voor toepassing van prestatieafspraken   |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering   | 5,4/ 6,4/ 5,3         |

## 6.4 Prestatieafspraken

### Toepassing van prestatieafspraken

Prestatieafspraken zijn, mede sinds de komst van de landelijke prestatiecontracten,<sup>45</sup> in veel eenheden een vast onderdeel van het sturingsinstrumentarium. In bijna 90% van de onderzochte eenheden wordt dit sturingsinstrument gebruikt om het politiewerk te sturen.<sup>46</sup> Voor deze eenheden geldt in vrijwel alle gevallen dat prestatieafspraken onderdeel zijn van het beleid van het politiekorps. Dit wil (veelal) zeggen dat er sprake is van een systematiek waarin de te leveren prestaties op korpsniveau zijn vastgesteld en worden vertaald naar (eventuele) districten en eenheden of teams (zie ook Jochoms e.a., 2006). In 85% van de(ze) eenheden worden de prestatieafspraken op individueel niveau vastgelegd. In 15% van de(ze) eenheden vindt deze vertaling naar individuele medewerkers niet plaats. Een reden hiervoor kan zijn – zo blijkt ook uit de antwoorden op de open vragen – dat de ondernemingsraad (OR) hier geen positief advies over geeft. In andere gevallen wil men de nadruk leggen op de teamprestatie. Een te individuele benadering bevordert dit niet, zo is de redenering van enkele operationeel leidinggevendenden.

Aan de operationeel leidinggevendenden is ook gevraagd waarop de prestatieafspraken betrekking hebben. Hieruit komt het volgende naar voren:

- In 96% van de eenheden is het aantal ‘mini-processen-verbaal’ (staandehoudingen met bekeuring) onderdeel van de prestatieafspraken.<sup>47</sup>

45 Zoals eerder is opgemerkt, zijn de *landelijke afspraken* sinds hun invoering in 2002 behoorlijk van karakter veranderd. In de periode 2002-2006 is er met iedere politieregio een prestatieconvenant afgesloten waarin de nadruk lag op diverse outputindicatoren, zoals het aantal verdachten, staandehoudingen, enzovoort. In 2007 is de systematiek hetzelfde gebleven, maar is de afspraak over het aantal staandehoudingen komen te vervallen en zijn er meer afspraken over inspanningen gemaakt. Voor de periode 2008-2011 zijn gezamenlijke, landelijke prioriteiten bepaald. Er zijn geen regionale convenanten afgesloten. Een van de redenen hiervoor was dat het wetsvoorstel ‘Versterking bevoegdheden op rijksniveau (ten aanzien van de politie)’ was aangenomen en hierdoor meer centrale sturingsmogelijkheden aanwezig zijn.

46 Uit de antwoorden op de open vragen is op te maken dat sommige operationeel leidinggevendenden ‘prestatieafspraken’ hebben geïnterpreteerd als prestatieafspraken op individueel niveau en daarom hebben geantwoord dat dit sturingsinstrument niet wordt ingezet. Dit betekent dat het percentage eenheden dat gebruikmaakt van prestatieafspraken (op collectief en/of individueel niveau) waarschijnlijk iets hoger ligt dan de genoemde 86%.

47 Het onderzoek is uitgevoerd in de periode voordat de huidige minister van Veiligheid en Justitie alle korpsbeheerders heeft verzocht het stellen van normen voor het aantal bekeuringen na staandehouding te beëindigen.



- In 92% van de eenheden is het aantal aan te leveren verdachten (aanhoudingen) onderdeel van de prestatieafspraken.
- In 92% van de eenheden zijn de doorlooptijden van processen-verbaal, veelal in het kader van jeugd,<sup>48</sup> onderdeel van de prestatieafspraken.
- In 88% van de eenheden is het aantal Halt-verwijzingen onderdeel van de prestatieafspraken.
- In 58% van de eenheden zijn afspraken over taakaccenten onderdeel van de prestatieafspraken.
- In 29% van de eenheden zijn afspraken over de samenwerking met partners (netwerken) onderdeel van de prestatieafspraken.
- In 29% van de eenheden is het aantal te incasseren (achterstallige) boetes onderdeel van de prestatieafspraken.
- In 8% van de eenheden is het aantal veelplegerbezoeken onderdeel van de prestatieafspraken.

In 92% van de eenheden heeft men tevens de antwoordcategorie ‘weet ik niet’ geselecteerd. Hieruit moet worden afgeleid dat de antwoorden die ten aanzien van de inhoud van de prestatieafspraken zijn gegeven mogelijk niet vooraf zijn nagezocht door de operationeel leidinggevendenden. De bovenstaande opsomming moet in dat opzicht worden beschouwd als (goede) indicatie van de inhoud van prestatieafspraken in politieteams.

Tot slot is vanuit een kwart van de eenheden geantwoord dat ook op andere gebieden prestatieafspraken worden gemaakt. Hierbij moet onder andere worden gedacht aan de aanrijdtijden van de noodhulp, de frequentie van en opkomst bij Integrale Beroepsvaardigheidstrainingen (IBT), de registraties in de Basisvoorziening Opsporing (BVO), het verdachtenratio geweld,<sup>49</sup> het opstellen van plannen van aanpak voor een persoonsgerichte aanpak en dergelijke. Ook blijkt uit de open vragen dat er geregeld wordt gedifferentieerd in het type proces-verbaal (zoals artikel 8-proces-verbaal). Uit de casestudies blijkt tot slot dat wijkagenten ook diverse informatieverplichtingen kunnen hebben, zoals het in kaart brengen van jeugdgroepen en het bijhouden van de wijkscan.

48 Dit betreft de zogenaamde Kalsbeeknorm. Deze norm stelt dat minimaal 80% van de door het korps aangehouden minderjarige verdachten binnen dertig dagen na het eerste verhoor door het Openbaar Ministerie is ontvangen.

49 De indicator verdachtenratio geweld is geïntroduceerd in de gezamenlijke landelijke prioriteiten politie 2008-2011. Deze ratio bestaat uit het aantal verdachten dat met een proces-verbaal is aangeleverd bij het Openbaar Ministerie in relatie tot het aantal geregistreerde aangiften betreffende openlijke geweldpleging (tegen personen en goederen), bedreiging en mishandeling.

In eenheden waar niet wordt gestuurd met prestatieafspraken heeft 31% van de operationeel leidinggevenden daar wel behoefte aan. Onder medewerkers is dit 18%. De dominante redenen hiervoor hebben te maken met de onmeetbaarheid van het politiewerk, de negatieve neveneffecten ('schrijven om het schrijven') en de eigen verantwoordelijkheid van politiemensen voor het behalen van resultaten. Het wordt door medewerkers vooral gezien als een middel voor niet-functionerende collega's, maar voor henzelf als overbodig beschouwd.

#### Over het sturen met prestatieafspraken

Binnen de basiseenheid worden met iedere medewerker afspraken gemaakt over de prestaties die moeten worden geleverd. Het betreft onder andere afspraken over het aantal staandehoudingen, aanhoudingen, artikel 5-verbalen, doorlooptijden en Integrale Beroepsvaardigheidstrainingen (IBT). De normen die worden gehanteerd, bijvoorbeeld ten aanzien van het aantal staandehoudingen, lopen tussen de verschillende functies uiteen. Een wijkagent heeft een lagere norm dan een medewerker in de noodhulp. Het monitoren van de prestaties van medewerkers is een onderdeel van de personeelszorg van een operationeel leidinggevende. De interviews maken duidelijk dat er onder medewerkers relatief weinig weerstand is tegen prestatieafspraken. De verwachtingen moeten volgens leiding en uitvoering duidelijk zijn.

#### Ervaringen met prestatieafspraken

Operationeel leidinggevenden zijn minder vaak dan bij de voorgaande sturingsinstrumenten van mening dat zij ruimte hebben om de sturing met prestatieafspraken naar eigen inzicht toe te passen. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt door de systematiek waarmee van bovenaf wordt gestuurd: prestatienormen worden veelal op regionaal niveau bepaald en doorvertaald naar (eventuele) districten, teams, groepen en individuen (zie ook Jochims e.a., 2006). Vanuit deze systematiek geredeneerd, is het nog opvallend te noemen dat meer dan de helft van de leidinggevenden van mening is dat er ruimte is om de sturing met prestatieafspraken naar eigen inzicht toe te passen. De vraag is immers waar deze ruimte dan betrekking op heeft.

De stelling dat prestatieafspraken zich vooral richten op de kwantiteit in plaats van op de kwaliteit van het politiewerk (zie o.a. Buruma, 2004; Van der

Vijver, 2004b) wordt door de respondenten, voor wat betreft het eigen team, niet onderschreven. Het verschil in beantwoording is tussen leiding en uitvoering weliswaar significant, maar op de werkvloer is (slechts) minder dan een kwart het (zeer) eens met de stelling.

Prestatienormen, en in het bijzonder de monitoring daarvan, maken de (output)prestaties van medewerkers inzichtelijk. Het leidt in dat opzicht tot meer transparantie. Een vraag die zich hierbij voordoet, is in welke mate dit leidt tot concurrentie op de politieke werkvloer. Operationele chefs en medewerkers zijn beiden in grote mate van mening dat prestatienormen tot onderlinge concurrentie leiden.<sup>50</sup> Het verschil in beantwoording van de stelling tussen leiding en uitvoering is (nog net) significant.

Het overgrote deel van de respondenten ervaart dat teamleden worden aangesproken op het realiseren van de prestatieafspraken en dat de realisatie ook meeweegt bij de beoordeling. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat vooral de 'bonnennorm' – die door de huidige minister is 'verboden' – wordt meegenomen bij de beoordeling (Stronks, 2008; Kant & Van Raak, 2009).

#### Over prestatienormen en het beoordelen van het functioneren

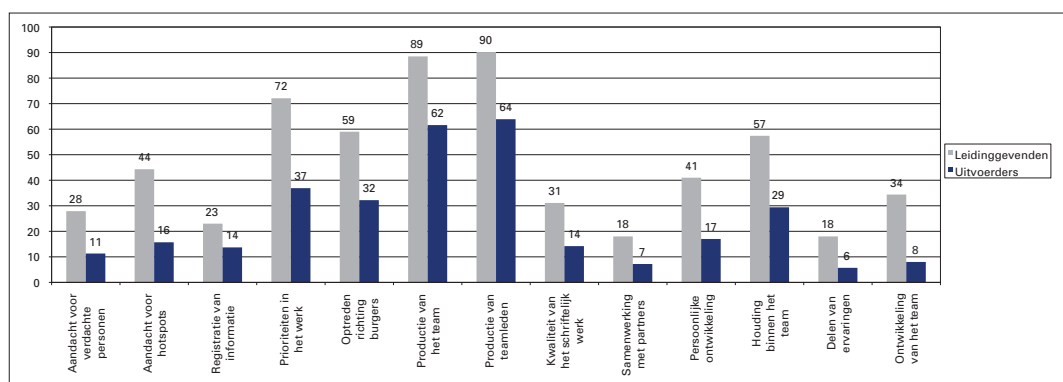
Als een medewerker van de basiseenheid de prestatienormen niet haalt, is de beoordeling in principe onvoldoende. Een aantal medewerkers en operationeel leidinggevend vinden dit te ver gaan, omdat het politiewerk over (veel) meer gaat dan in prestatienormen wordt uitgedrukt (kwaliteit schriftelijk werk, samenwerking met partners, enzovoort).

#### Effecten van prestatieafspraken

Prestatieafspraken hebben in de beleving van vier vijfde van de respondenten invloed op het handelen van politiemensen in de uitvoering. Er doet zich geen significant verschil voor tussen de beantwoording van chefs en medewerkers. Slechts een vijfde van de respondenten onderschrijft de stelling dat prestatie-

50 Uit de casestudies en ander onderzoek blijkt dat in sommige basiseenheden 'lijstjes' worden opgehangen met de prestaties van medewerkers (zie ook Kolner & Visser, 2004; Jochims e.a., 2006; Stronks, 2008). Vooral de score op de zogenaamde 'bonnennorm' – het aantal staandehoudingen met bekeuring – wordt op dergelijke lijstjes vermeld. Op deze wijze kan in de uitvoering de neiging ontstaan om de eigen prestaties te vergelijken met die van collega's en de behoefte om in de 'lijstjes' te klimmen (Stronks, 2008). Dit patroon kan worden versterkt wanneer er beloningen zijn verbonden aan 'scores', zoals in Amsterdam-Amstelland ten tijde van het Streetwise-beleid het geval was (zie Van Stokkum, 2005).

afspraken bijdragen aan de kwaliteit van het werk. Operationeel leidinggeven- den zijn significant vaker dan uitvoerders deze mening toegedaan. Het voor- gaande laat zien dat er bij prestatieafspraken, veel meer dan bij de andere sturingsinstrumenten (zie ook hoofdstuk 7), sprake is van een discrepantie: prestatieafspraken reguleren weliswaar het gedrag, maar dit leidt in de beleving van de respondenten niet tot beter politiewerk. De invloed op het handelen wordt vooral verklaard door variabelen die betrekking hebben op verantwoor- ding, namelijk het laten meewegen van de prestatieafspraken in de beoordeling van het functioneren en het aanspreken van medewerkers op de realisatie van prestatieafspraken. De beoordeling van de invloed op de kwaliteit van het werk wordt vooral bepaald door de nadruk op kwantitatieve afspraken. Naarmate respondenten meer van mening zijn dat kwantitatieve indicatoren domineren, zijn zij minder van mening dat prestatieafspraken een bijdrage leveren aan de kwaliteit van het werk. Hoewel de samenhang zwak is, spelen de opvattingen over politiemensen en politiewerk bij de beoordeling van de invloed op kwali- teit ook een significante rol. Naarmate respondenten het meer eens zijn met de stellingen dat politieagenten professionals zijn die zichzelf kunnen sturen en dat het politiewerk vraagt om ruimte om zelf keuzes te maken, zijn zij het minder eens met de stelling dat prestatieafspraken bijdragen aan de kwaliteit van het politiewerk.



**Figuur 6.4:** Prestatieafspraken en beïnvloedingsaspecten (% (zeer) eens)

Met prestatieafspraken wordt in de beleving van de respondenten vooral invloed uitgeoefend op de collectieve en individuele (output)productie. Dit is niet verrassend, aangezien prestatieafspraken oorspronkelijk vooral zijn ingevoerd om de (output)productie van de politie te verhogen. De overige sturingsaspecten worden door minder dan de helft van de uitvoerende politiemensen genoemd. In de beleving van veel chefs zijn de prioriteiten in het werk en de houding van politiemensen richting burgers ook aspecten die worden beïnvloed door prestatieafspraken. Deze beleving is in lijn met kwalitatief onderzoek waarin is gesteld dat sommige politiemensen andere prioriteiten in het werk (zijn gaan) stellen om te voldoen aan de gemaakte prestatieafspraken en meer zijn gaan kiezen voor verbaliseren in plaats van waarschuwen (Landman, 2005a; Jochoms e.a., 2006; Stronks, 2008; Terpstra, 2008).

#### Waardering voor prestatieafspraken

De wijze waarop met prestatieafspraken wordt gestuurd, wordt door de respondenten gemiddeld gewaardeerd met een 5,3. Het verschil tussen leiding en uitvoering is significant. De waardering kan, 'binnen' de onderzochte variabelen, worden verklaard door de nadruk op kwantiteit. Naarmate respondenten meer ervaren dat de kwantiteit in plaats van de kwaliteit centraal staat, wordt de sturing met prestatieafspraken lager gewaardeerd. Daarnaast speelt de opvatting over de professionaliteit van politiemensen een (kleine) rol: respondenten die van mening zijn dat politieagenten professionals zijn die zichzelf kunnen sturen, geven prestatieafspraken veelal een lagere waardering.

## 6.5 Beleidspeerpunten

#### Toepassing van beleidspeerpunten

Het sturen door middel van beleidsprioriteiten kent een relatief lange historie. De eerste pogingen tot beleidsplanning werden in het midden van de jaren tachtig ondernomen (zie bijvoorbeeld Adviescommissie Beleidsplanning Politie, 1987). Gezien deze relatief lange historie is het dan ook niet verwonderlijk dat beleidspeerpunten in alle eenheden onderdeel zijn van het sturingsinstrumentarium. In alle eenheden zijn de algemene beleidspeerpunten van bovenaf opgelegd. Dit betekent dat er (in ieder geval) op regionaal niveau prioriteiten worden bepaald die voor alle eenheden gelden. In veel gevallen ligt aan deze werkwijze een meer of minder omvangrijke beleidscyclus ten grondslag (zie ook Van Sluis, 2002; Terpstra, 2002).

**Tabel 8:** Overzicht beleidsspeerpunten

| <b>Mate en wijze van toepassing</b>  | <b>% eenheden</b>     |
|--|-----------------------|
| Beleidspeerpunten worden gebruikt/ toegepast   | 100                   |
| Beleidspeerpunten zijn onderdeel van het beleid                                      | 100                   |
| Wijze waarop beleidsspeerpunten worden doorvertaald naar het werk (meerdere opties): |                       |
| • Via de briefing  | 91                    |
| • Via werkopdrachten   | 70                    |
| • Via prestatieafspraken   | 41                    |
| • Anders   | 14                    |
| <b>Ervaringen (kenmerken)</b>  | <b>% respondenten</b> |
| Er is ruimte om beleidsspeerpunten naar eigen inzicht toe te passen                  |                       |
| • Leiding  | 65                    |
| Teamleden zijn op de hoogte van de beleidsspeerpunten die voor het team gelden       |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 50/ 51/ 49            |
| Beleidspeerpunten zijn gebaseerd op analyses van de problemen in ons gebied          |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 62/ 65/ 62            |
| Beleidspeerpunten worden concreet vertaald naar het werk van teamleden               |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 44/ 62/ 41            |
| Teamleden worden aangesproken op hun bijdrage aan beleidsspeerpunten                 |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 44/ 66/ 40            |
| <b>Effecten</b>  | <b>% respondenten</b> |
| Beleidspeerpunten hebben invloed op het handelen van teamleden                       |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 53/ 66/ 51            |
| Beleidspeerpunten dragen bij aan de kwaliteit van het politiewerk                    |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 36/ 49/ 34            |
| Waardering voor toepassing van beleidsspeerpunten (cijfer)                           |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 5,6/ 5,9/ 5,6         |

Aan operationeel leidinggevend is ook gevraagd op welke wijze beleidsspeerpunten worden vertaald naar de dagelijkse werkzaamheden van uitvoerende politiefunctionarissen. Hieruit komt naar voren dat de briefing het voornaamste middel is om de beleidsspeerpunten onder de aandacht van politiemedewerkers te brengen. Ook werkopdrachten worden in bijna driekwart van de eenheden gebruikt om te sturen op beleidsspeerpunten. Prestatieafspraken worden in minder dan de helft van de eenheden benut als manier om beleidsspeerpunten te verankeren in het dagelijkse werk. Naast deze drie vooraf gedefinieerde manieren om beleidsspeerpunten onder de aandacht te brengen, worden ook e-mailverkeer en teambijeenkomsten (werkoverleg) als middelen genoemd.

#### **Ervaringen met beleidsspeerpunten**

Voor beleidsspeerpunten geldt, net als voor prestatieafspraken, dat ongeveer twee derde van de leidinggevend van mening is dat zij voldoende ruimte

### Over de toepassing van beleidsspeerpunten

De beleidsspeerpunten van de basiseenheid vloeien voort uit de regionale kaders. De jaarcyclus start met de kaderbrief van de korpsleiding waarin de operationele prioriteiten zijn geformuleerd (jeugd, veelplegers, enzovoort). De jaarplannen van de onderliggende onderdelen moeten hierbinnen 'passen'. De korpsleiding stelt een format voor het jaarplan van het district beschikbaar. In het district is ervoor gekozen het jaarplan te ontwikkelen vanuit de jaarplannen van de verschillende basiseenheden. In oktober van ieder jaar start de leiding van de basiseenheid met het opstellen van het jaarplan voor het daaropvolgende jaar, dit op basis van de kaderbrief van de korpsleiding. In het jaarplan wordt per operationele prioriteit beschreven welke resultaten de basiseenheid wil halen en wat men hiervoor gaat doen. De resultaten worden onder andere uitgedrukt in termen van het aantal aangiften, aan te houden verdachten en op te leveren informatieproducten (criminaliteitsbeeldanalyse jeugd). Er worden (dus) afspraken gemaakt over inspanningen, output en effecten. Het vaststellen van de resultaten voor de basiseenheid vindt plaats in onderhandeling tussen de leiding van het district en de leiding van de basiseenheid (tactisch niveau). Naast de jaarlijkse cyclus is er ook sprake van een maandelijks cyclus. Iedere maand worden er door de districtsleiding 'nieuwe' prioriteiten bepaald, die twee maanden na bepaling ingaan (dus eind september worden ze bepaald voor december). De prioriteiten worden vastgesteld op basis van trends: men weet ongeveer wat in een bepaalde periode gaat spelen (bijvoorbeeld jeugdoverlast in de zomer/vakantieperiode). De vertaling van beleidsspeerpunten op het niveau van de basiseenheid naar het niveau van een medewerker vindt plaats door operationeel leidinggevenden die het beleid (moeten) uitdragen naar de werkvloer, afspraken op individueel niveau moeten maken en in gesprekken met medewerkers aandacht moeten besteden aan de bijdrage van een medewerker aan de beleidsspeerpunten.

hebben om naar eigen inzicht met het instrument te sturen. Met betrekking tot de kennis van de (inhoud van de) beleidsspeerpunten van teamleden kan worden geconstateerd dat ongeveer de helft van de respondenten van mening is dat teamleden op de hoogte zijn van de beleidsspeerpunten (zie ook Terpstra, 2002; Stronks, 2008). Dit betekent dat ook ongeveer de helft ervaart dat men op de werkvloer niet of nauwelijks op de hoogte is van de beleidsspeerpunten

die voor het team gelden. Dit komt ook uit de casestudies naar voren: voor medewerkers is lang niet altijd duidelijk wat de beleidsspeerpunten zijn.

Bijna twee derde van de respondenten is van mening dat analyses worden gebruikt om beleidsspeerpunten te definiëren. Dit veronderstelt dat de prioriteitstelling in behoorlijke mate probleemgericht plaatsvindt. De concrete vertaling van beleidsspeerpunten naar het dagelijkse werk blijft hierbij achter. Iets meer dan 40% is van mening dat beleidsspeerpunten concreet worden vertaald. Chefs hebben deze mening significant vaker dan (hun) medewerkers. Dat men in de uitvoering (soms) van mening is dat de wereld van de beleidsplannen op enige afstand staat van de uitvoering is overigens een conclusie die ook in veel kwalitatief onderzoek is getrokken (Braun, 1999; Van der Torre, 1999; Terpstra, 2002).<sup>51</sup> Tot slot kan worden geconstateerd dat er sprake is van een significant perceptieverschil tussen leiding en werkvloer met betrekking tot het aanspreken van teamleden op de bijdrage aan de beleidsspeerpunten. In de beleving van veel leidinggevendenden worden medewerkers aangesproken, terwijl men in de uitvoering deze beleving minder heeft. Bij prestatieafspraken is er op dit punt blijkbaar meer overeenstemming (zie §6.4).

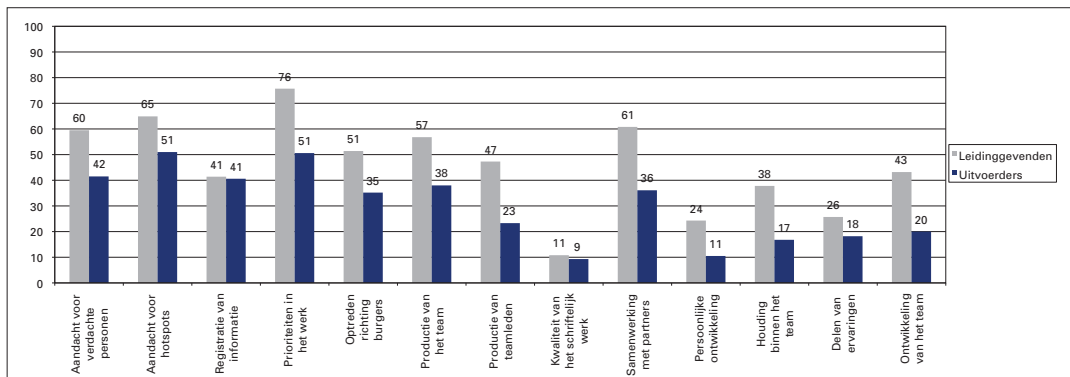
### Effecten van beleidsspeerpunten

Beleidspeerpunten hebben in de beleving van iets meer dan de helft van de respondenten invloed op het handelen van politiemensen in de uitvoering. Ten aanzien van de invloed op de kwaliteit van het werk betreft het iets meer dan een derde van de respondenten. De invloed op het handelen kan vooral worden verklaard door de concrete vertaling van beleidsspeerpunten in het werk, het aanspreken van teamleden op de bijdrage aan de beleidsspeerpunten en de kennis van beleidsspeerpunten (op de hoogte zijn). Het aantal dienstjaren houdt wel significant (negatief) verband met de invloed die aan beleidsspeerpunten wordt toegekend, maar dit verband is (zeer) zwak. Met betrekking tot de bijdrage van beleidsspeerpunten aan de kwaliteit van het werk zijn de onderliggende analyse en de concrete vertaling vooral van belang.

Beleidspeerpunten hebben in de beleving van respondenten vooral invloed op de prioriteiten in het werk en de aandacht voor hotspots. Dit komt in belangrijke mate overeen met de normatieve focus die dit instrument heeft. Door mid-

51 In het licht van de kwalitatieve bevindingen is het nog enigszins opmerkelijk dat meer dan 40% van de medewerkers van mening is dat er wel van een concrete vertaling sprake is.





**Figuur 6.5:** Beleidspeerpunten en beïnvloedingsaspecten (% (zeer) eens)

del van beleidspeerpunten wordt immers (onder andere) bepaald welke inhoudelijke thema's en gebieden extra aandacht van de politie nodig hebben. Andere aspecten worden, vooral door de uitvoering, (veel) minder genoemd.

### Waardering voor beleidspeerpunten

De wijze waarop met beleidspeerpunten wordt gestuurd, wordt door de respondenten gemiddeld gewaardeerd met een 5,6. De waardering wordt, 'binnen' de onderzochte variabelen, verklaard door dezelfde variabelen als de invloed op het handelen. De concrete vertaling en de kennis van de beleidspeerpunten vertonen de sterkste samenhang.

## 6.6 Gedragsvoorschriften

### Toepassing van gedragsvoorschriften

Met gedragsvoorschriften wordt getracht te sturen op het gedrag van politiemensen richting collega's en burgers. Zoals ook in hoofdstuk 3 is behandeld, is in wetgeving en landelijk (integriteits-)beleid opgenomen dat politiekorpsen een dergelijke 'gedragscode' moeten opstellen. Uit de enquête komt naar voren dat in vrijwel alle eenheden daadwerkelijk met gedragsvoorschriften wordt gestuurd. Voor (al) deze eenheden geldt dat de gedragsvoorschriften onderdeel zijn van regionaal of districtsbeleid. Dit wil zeggen dat de gedragsvoorschriften op een hoger organisatieniveau (dan die van de eenheid) zijn vastgesteld en aan de eenheden zijn opgelegd.

**Tabel 9:** Overzicht gedragsvoorschriften

| <b>Mate en wijze van toepassing</b>  | <b>% eenheden</b>     |
|--|-----------------------|
| Gedragsvoorschriften worden gebruikt/ toegepast                                      | 93                    |
| Gedragsvoorschriften zijn onderdeel van het beleid                                   | 92                    |
| Wijze waarop communicatie over gedragsvoorschriften plaatsvindt (meerdere opties):   |                       |
| • Via teambijeenkomsten  | 88                    |
| • Via een-op-eengesprekken   | 81                    |
| • Via de briefing  | 50                    |
| • Via intranet   | 46                    |
| • Via flyers, posters en dergelijke  | 35                    |
| • Anders   | 4                     |
| <b>Ervaringen (kenmerken)</b>  | <b>% respondenten</b> |
| Er is ruimte om de sturing met gedragsvoorschriften naar eigen inzicht toe te passen |                       |
| • Leiding  | 74                    |
| Teamleden zijn betrokken bij het opstellen van gedragsvoorschriften                  |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 22/ 24/ 21            |
| Teamleden zijn op de hoogte van de inhoud van gedragsvoorschriften                   |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 62/ 61/ 67            |
| Gedragsvoorschriften zijn toepasbaar op de uitvoering van het politiewerk            |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 74/ 90/ 70            |
| Teamleden worden aangesproken op de naleving van gedragsvoorschriften                |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 74/ 89/ 70            |
| <b>Effecten</b>  | <b>% respondenten</b> |
| Gedragsvoorschriften hebben invloed op het handelen van teamleden                    |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 71/ 79/ 69            |
| Gedragsvoorschriften dragen bij aan de kwaliteit van het politiewerk                 |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 73/ 82/ 58            |
| Waardering voor toepassing van gedragsvoorschriften (cijfer)                         |                       |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 6/ 6,6/ 6             |

Aan de operationeel leidinggevend is gevraagd op welke wijze communicatie over de gedragsvoorschriften plaatsvindt. Hieruit komt naar voren dat vooral teambijeenkomsten en een-op-eengesprekken worden benut als communicatiemoment. Daarnaast wordt in de helft van de eenheden gebruikgemaakt van de briefing en (in iets mindere mate) van intranet. In ongeveer een derde van de eenheden worden daarnaast posters en flyers ingezet om over de gedragsvoorschriften te communiceren. Vanuit een aantal eenheden is geantwoord dat ook nog andere middelen worden ingezet. Hierbij moet worden gedacht aan korpsmagazines, (gedrags-)kwaliteitsgroepen, maar ook aan het uitdelen en bespreken van de landelijk opgestelde beroepscode (Code Blauw).

In eenheden waar niet wordt gestuurd met gedragsvoorschriften heeft 80% van de operationeel leidinggevend wel behoefte aan sturing met gedragsvoorschriften. Redenen hiervoor hebben te maken met het verschaffen van

duidelijkheid over de gewenste manier van handelen en het verbeteren van de bejegening van burgers door politiemensen. Onder medewerkers is de behoefte veel minder aanwezig: nog geen kwart van de uitvoerende politiefunctionarissen heeft behoefte aan sturing door middel van gedragsvoorschriften. De redenen waarom gedragsvoorschriften in de ogen van medewerkers niet nodig zijn, hebben te maken met de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Velen geven bij de open vraag die hierover is gesteld aan dat zij zelf weten welk handelen gepast is (het moet vanzelfsprekend zijn en van 'binnenuit' komen) en dat politiemensen worden aangesproken wanneer zij ongepast handelen. Gedragsvoorschriften zouden daarom onnodig zijn.

#### Over het sturen met gedragsvoorschriften

Binnen de basiseenheid is een bejegeningprofiel opgesteld. Hierin is beschreven op welke manier politiemensen met burgers en elkaar zouden moeten omgaan. Er is ook een dvd samengesteld waarin de 'gewenste omgang' wordt getoond. In gezamenlijke ruimten hangen daarnaast posters met voorschriften (zoals 'wederzijds respect') om de bewustwording van politiemensen te stimuleren.

#### Ervaringen met gedragsvoorschriften

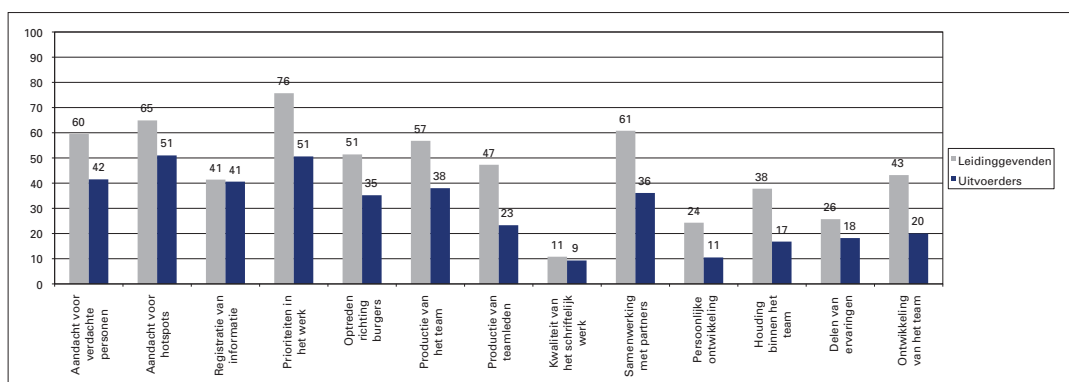
Bijna driekwart van de operationeel leidinggevenden ervaart ruimte om de sturing met gedragsvoorschriften naar eigen inzicht toe te passen. Ook blijkt dat de werkvloer niet of nauwelijks wordt betrokken bij het opstellen van gedragsvoorschriften. Slechts een vijfde van de respondenten onderschrijft de stelling die hierover is opgenomen. Hoewel de overzichtstabel wellicht anders doet vermoeden, is het verschil tussen leiding en uitvoering in de beantwoording van deze stelling significant.<sup>52</sup> Hoe dan ook, de gewenste ontwikkeling van onderaf (zie hoofdstuk 3) vindt blijkbaar niet plaats. Communicatie over de gedragsvoorschriften blijkt in redelijke mate plaats te vinden, aangezien meer dan 60% van de respondenten aangeeft op de hoogte te zijn van de inhoud van de gedragsvoorschriften. Het verschil tussen chefs en medewerkers is niet significant. Er is wel sprake van een significant verschil waar het gaat om de toepasbaarheid van gedragsvoorschriften op de uitvoering van het werk. De leiding is hier positiever

52 Leidinggevenden antwoorden veel vaker neutraal dan medewerkers, die het veel vaker (zeer) oneens zijn met de stelling.

over dan de werkvloer, maar met een totaalpercentage van meer dan 70% lijkt het met de toepasbaarheid van gedragsvoorschriften wel goed te zitten. De laatste stelling heeft betrekking op het aanspreken van teamleden op de naleving van gedragsvoorschriften. Bijna driekwart van de respondenten is het (zeer) eens met de stelling dat men op de werkvloer wordt aangesproken op de naleving van gedragsvoorschriften. Er is sprake van een significant verschil in de beantwoording tussen leidinggevend en medewerkers.

### Effecten van gedragsvoorschriften

Gedragsvoorschriften hebben in de beleving van bijna driekwart van de respondenten invloed op het handelen en de kwaliteit van het werk op de werkvloer. Op de kwalitatieve dimensie is sprake van een significant verschil tussen leidinggevend en medewerkers. De samenhang tussen de eerder behandelde variabelen en de invloed op het handelen is veelal beperkt. De sterkste samenhang doet zich voor tussen het aanspreken op de naleving van gedragsvoorschriften en de invloed ervan op het handelen. Respondenten die van mening zijn dat medewerkers worden aangesproken op de naleving van gedragsvoorschriften, kennen op dit punt (het handelen) meer invloed toe aan gedragsvoorschriften. De bijdrage aan de kwaliteit van het werk wordt vooral beïnvloed door de toepasbaarheid van gedragsvoorschriften op de uitvoering van het werk. Respondenten die gedragsvoorschriften toepasbaar vinden, zijn (veelal) ook van mening dat de voorschriften bijdragen aan de kwaliteit van het werk.



**Figuur 6.6:** Gedragsvoorschriften en beïnvloedingsaspecten (% (zeer) eens)

Gedragsvoorschriften, zoals de 'Code Blauw', richten zich veelal op het gedrag van politiemensen richting burgers of richting collega's. Dit leidt tot de ver-

wachting dat het optreden richting burgers en de houding binnen het team de voornaamste beïnvloedingsaspecten zijn. De resultaten wijzen echter anders uit. Onder operationeel leidinggevenden en medewerkers zijn prioriteiten in het werk en aandacht voor hotspots het vaakst als beïnvloedingsaspect geselecteerd. Deze uitkomsten zijn verrassend te noemen. Een mogelijke verklaring hiervoor is niet te geven. In de vragenlijst is expliciet beschreven wat onder gedragsvoorschriften moet worden verstaan. De conclusie kan dus niet anders zijn dan dat gedragsvoorschriften in de ogen van de respondenten andere aspecten beïnvloeden dan waarvoor ze bedoeld zijn.

### Waardering voor gedragsvoorschriften

De wijze waarop met gedragsvoorschriften wordt gestuurd, wordt door de respondenten gemiddeld gewaardeerd met een 6. Het verschil tussen leiding en uitvoering is significant. De waardering wordt, 'binnen' de onderzochte variabelen, vooral verklaard door het aanspreken op de naleving van de gedragsvoorschriften en de toepasbaarheid van de voorschriften op het werk.

**Tabel 10:** Overzicht formele een-op-eengesprekken

| Mate en wijze van toepassing   | % eenheden     |
|--|----------------|
| Formele een-op-eengesprekken worden gebruikt/ toegepast  | 100            |
| Formele een-op-eengesprekken zijn onderdeel van het beleid   | 100            |
| Ervaringen (kenmerken)   | % respondenten |
| Frequentie waarmee formele een-op-eengesprekken plaatsvinden   |                |
| • Meer dan 2 keer per jaar (L/ U)  | 10/ 4          |
| • 2 keer per jaar (L/ U)   | 23/ 4          |
| • 1 keer per jaar (L/ U)   | 65/ 71         |
| • 1 keer per 2 jaar (L/ U)   | 2/ 9           |
| • Minder dan 1 keer per 2 jaar (L/ U)  | 2/ 0           |
| De frequentie waarmee formele een-op-eengesprekken plaatsvinden, voldoet aan de behoefte van teamleden |                |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 59/ 61/ 59     |
| Er is ruimte om formele een-op-eengesprekken naar eigen inzicht toe te passen                          |                |
| • Leiding  | 72             |
| Effecten   | % respondenten |
| Formele een-op-eengesprekken hebben invloed op het handelen van teamleden                              |                |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 81/ 97/ 79     |
| Formele een-op-eengesprekken dragen bij aan de kwaliteit van het politiewerk                           |                |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 73/ 97/ 70     |
| Waardering voor toepassing van formele een-op-eengesprekken (cijfer)                                   |                |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 6,4/ 6,9/ 6,3  |

## 6.7 Formele een-op-eengesprekken

### *Toepassing van formele een-op-eengesprekken*

In alle eenheden worden formele een-op-eengesprekken gevoerd, dit als onderdeel van het beleid van het korps of district. Het voeren van dergelijke gesprekken kan ook onderdeel zijn van de prestatieafspraken die met de leiding van een eenheid worden gemaakt (zie Jochoms e.a., 2006). Aan leidinggevend en medewerkers is gevraagd met welke frequentie formele een-op-eengesprekken worden gevoerd. Hieruit komt een perceptieverschil tussen operationele chefs en uitvoerende politiefunctionarissen naar voren. In de beleving van operationele chefs vinden formele een-op-eengesprekken vaker plaats dan in de beleving van de werkvloer. Het onderzoek maakt niet duidelijk hoe dit komt, al spelen het eerder behandelde 'oerconflict' en het daaruit voortvloeiende perceptieverschil mogelijk een rol (zie hoofdstuk 4). Ondanks het perceptieverschil kan wel worden geconstateerd dat een jaarlijks gesprek in het grootste deel van de eenheden de reguliere praktijk is.

### *Over sturing met formele een-op-eengesprekken*

Met iedere medewerker van de basiseenheid wordt jaarlijks een ontwikkelgesprek gevoerd. Het functioneren is onderdeel van dit gesprek. De invulling van het ontwikkelgesprek lijkt tussen operationeel leidinggevend en de medewerker te verschillen. Dit hangt ook af van 'waar een medewerker staat'. In het ontwikkelgesprek wordt in ieder geval aandacht besteed aan:

- wat een medewerker het afgelopen jaar heeft gedaan;
- de behaalde en de te behalen resultaten;
- de houding in het team;
- de persoonlijke ontwikkeling (ambities/ervaringen/opleidingen).

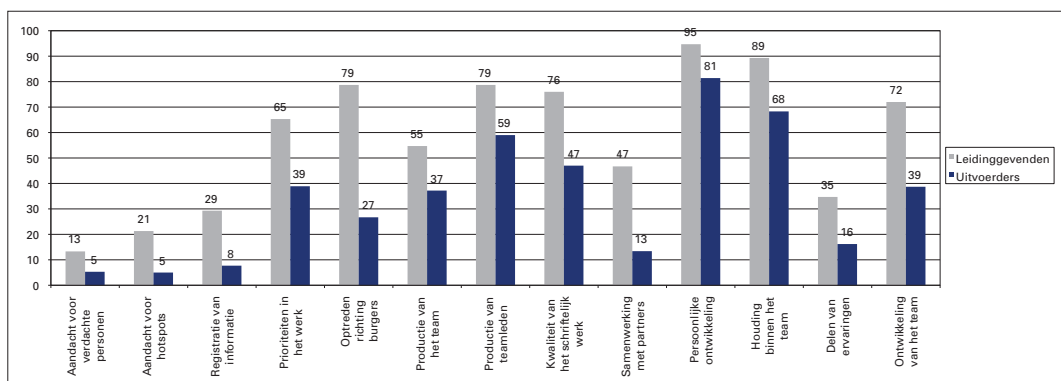
Tijdens het ontwikkelgesprek wordt ook stilgestaan bij de informatie uit het voorgaande ontwikkelgesprek. Het functioneren van een medewerker wordt bekeken vanuit het perspectief van de operationeel leidinggevend en de medewerker zelf. Beide perspectieven worden met elkaar geconfronteerd, zodat het gesprek over 'de goede dingen gaat'. Het beoordelingsgesprek is geen vast onderdeel van de jaarcyclus. Dit wordt alleen gevoerd als hier in positieve (bevordering) of negatieve zin (disfunctioneren) aanleiding toe is.

### Ervaringen met formele een-op-eengesprekken

Uit de casestudies blijkt dat formele een-op-eengesprekken – of ze nu resultaat-gesprek, ontwikkelgesprek, beoordelingsgesprek of anders heten – worden gevoerd op basis van gestandaardiseerde formulieren. Ook ander onderzoek laat dit zien (zie o.a. Stronks, 2008). De vraag is of operationeel leidinggeven-den zich hierdoor 'beknot' voelen. Uit dit onderzoek blijkt dat dit niet het geval is. Operationele chefs ervaren ruimte om het instrument naar eigen inzicht toe te passen. In het voorgaande is aandacht besteed aan de frequentie van formele een-op-eengesprekken. In het verleden was een veelgehoorde klacht dat deze gesprekken nauwelijks werden gevoerd (Terpstra, 2002; Landman, 2005a). Dit lijkt te zijn veranderd, maar voldoet de huidige frequentie aan de behoefte in de uitvoering? Volgens een meerderheid van de respondenten moet deze vraag bevestigend worden beantwoord.

### Effecten van formele een-op-eengesprekken

Formele een-op-eengesprekken hebben in de beleving van ruim 80% van de respondenten invloed op het handelen van politiemensen in de uitvoering. Iets minder dan driekwart van de respondenten is van mening dat formele een-op-eengesprekken bijdragen aan de kwaliteit van het werk. Chefs zijn op beide dimensies significant vaker van mening dat van invloed sprake is. De regressie-analyse is gezien het beperkte aantal onafhankelijke variabelen niet uitgevoerd.



Figuur 6.7: Formele een-op-eengesprekken en beïnvloedingsaspecten (% (zeer) eens)

In formele een-op-eengesprekken wordt aan verschillende onderwerpen aandacht besteed. De voornaamste aspecten waarop formele een-op-eengesprekken effect hebben, zijn de persoonlijke ontwikkeling en de houding binnen het team van uitvoerende politiefunctionarissen. Een derde aspect dat door zowel leiding als uitvoering vaak wordt genoemd, is de (output)productie. Ook uit kwalitatief onderzoek is bekend dat in functioneringsgesprekken de nodige aandacht wordt besteed aan de mate waarin medewerkers voldoen aan de gestelde prestatienormen (Landman, 2005a; Jochoms e.a., 2006; Vaartjes, 2007; Stronks, 2008). Andere beïnvloedingsaspecten komen minder dominant naar voren en laten daarnaast ook grotere verschillen tussen leiding en uitvoering zien.

#### **Waardering voor formele een-op-eengesprekken**

De wijze waarop met formele een-op-eengesprekken wordt gestuurd, wordt door de respondenten gemiddeld gewaardeerd met een 6,4. Het verschil tussen leiding en uitvoering is significant. Uit de casestudies blijkt dat ontevredenheid over formele een-op-eengesprekken kan samenhangen met de mate waarin uitvoerende politiefunctionarissen ervan overtuigd zijn dat de leiding een adequaat beeld heeft van hun functioneren. Bij sommigen leeft het gevoel dat de beoordeling wordt gebaseerd op verhalen/opvattingen uit tweede of derde hand, omdat chefs de medewerkers nauwelijks zien functioneren (zie ook Vaartjes, 2007; Stronks, 2008).<sup>53</sup>

## **6.8 Coaching**

#### **Toepassing van coaching**

Operationele chefs hebben, in het kielzog van formele gesprekken over het functioneren van medewerkers, een belangrijke coachende taak (Van der Torre, 2007a). Met betrekking tot coaching is daarom aan leidinggevend en medewerkers gevraagd in welke mate coaching plaatsvindt, dan wel heeft plaatsge-

---

<sup>53</sup> Operationele chefs zijn zelf namelijk onderdeel van het primaire proces en ze zijn chef van dienst van noodhulpdiensten, hebben taakaccenten en dergelijke. De kans dat ze frequent dezelfde diensten draaien als de medewerkers waarvoor ze personeelszorg hebben, is niet groot. In een van de casestudies gaf een operationele chef aan dat hij iedere week het rooster uitdraait, zodat hij weet waar de medewerkers van zijn groep zitten. Zie ook hoofdstuk 3 over operationele chefs.



**Tabel 11:** Overzicht coaching

| Mate en wijze van toepassing   | % eenheden     |
|--|----------------|
| Mate waarin coaching plaatsvindt   |                |
| • Ik coach/ ik word gecoacht (L/ U)  | 64/ 12         |
| • Ik heb gecoacht/ ik ben gecoacht (L/ U)  | 27/ 22         |
| • Ik coach niet-heb niet gecoacht/ ik word-ben niet gecoacht (L/ U)                                    | 9/ 66          |
| Ervaringen (kenmerken)   | % respondenten |
| Er is ruimte om de coaching van teamleden naar eigen inzicht toe te passen                             |                |
| • Leiding  | 94             |
| De mate waarin teamleden worden gecoacht door operationele chefs voldoet aan de behoefte van teamleden |                |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 48/ 48/ 48     |
| Operationeel leidinggevend beschikken over vaardigheden voor coaching                                  |                |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 50/ 55/ 49     |
| Effecten   | % respondenten |
| Coaching heeft invloed op het handelen van teamleden   |                |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 95/ 99/ 94     |
| Coaching draagt bij aan de kwaliteit van het politiewerk   |                |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 95/ 100/ 94    |
| Waardering voor toepassing van coaching (cijfer)   |                |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 6,4/ 6,8/ 6,3  |

vonden. Omdat dit meer dan bij andere sturingsinstrumenten een kwestie van beleving is,<sup>54</sup> zijn zowel leidinggevend als medewerkers gevraagd naar de praktijk. Uit de beantwoording komt naar voren dat ongeveer twee derde van de operationele chefs aangeeft dat op dit moment één of meer teamleden door hem wordt gecoacht. Van de medewerkers geeft 12% aan dat hij op dit moment wordt gecoacht door een leidinggevende. Dit wil vanzelfsprekend niet per definitie zeggen dat leidinggevend veel vaker vinden dat zij coachen dan dat medewerkers ervaren dat zij worden gecoacht. Een leidinggevende antwoordt immers vanuit het perspectief van zijn hele groep (één of verschillende medewerkers), terwijl een medewerker vanuit een individueel perspectief antwoord geeft. Deze opmerking neemt niet weg dat verschil in beleving wel waarschijnlijk is. Slechts 9% van de leidinggevend geeft aan dat hij niemand coacht of heeft gecoacht, terwijl twee derde van de medewerkers niet is of wordt gecoacht. Het is praktisch niet mogelijk dat 91% van de leidinggevend ongeveer een derde van de (onderzochte) medewerkers coacht. Het kan dus bijna

54 Bij de briefing kan worden vastgesteld of die wordt gegeven of niet, bij werkopdrachten kan worden bepaald of ermee wordt gewerkt, enzovoort. Voor coaching geldt bij uitstek dat leidinggevend snel van mening zijn dat zij coachen, terwijl medewerkers zich niet gecoacht voelen (zie bijvoorbeeld Stoker, 2005; Vermaak, 2009).

niet anders zijn dan dat leidinggevend vinden dat zij meer coachen dan dat medewerkers ervaren dat zij worden gecoacht. Dit is een uitkomst die in het licht van bestaand onderzoek binnen de politie, maar ook van onderzoek uit het bedrijfsleven, niet verrassend kan worden genoemd (zie bijvoorbeeld Stoker, 2005; Stronks, 2008).

#### Over coaching

Binnen de basiseenheid vindt coaching op uiteenlopende manieren plaats. Van formele coachingstrajecten is geen sprake, maar via uiteenlopende dagelijkse contactmomenten wordt (on the job) gecoacht. Deze coaching is er vooral op gericht minder ervaren collega's de kneepjes van het vak te leren. Daarnaast vindt naar aanleiding van ontwikkelgesprekken coaching plaats om gezamenlijk te werken aan geconstateerde ontwikkelpunten.

#### Ervaringen met coaching

Operationeel leidinggevend zijn het vrijwel allemaal (zeer) eens met de stelling dat er ruimte is om de coaching van teamleden naar eigen inzicht toe te passen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat coaching het karakter van persoonlijke begeleiding heeft en daarmee per definitie situationeel is. Met andere woorden: er moet ook wel ruimte zijn. Er zijn qua (inhoudelijke) invulling geen zinvolle kaders te geven. De kern van coaching is nu juist dat het aansluit bij de behoefte van degene die wordt gecoacht. Het sturingsinstrument verschilt daarmee van de sturingsinstrumenten die voor iedereen een min of meer gelijke toepassing kennen, zoals de briefing of prestatieafspraken.

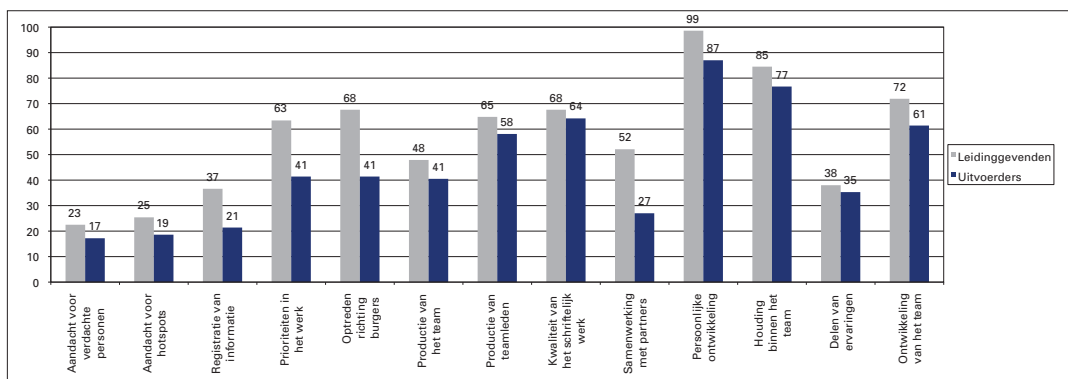
Uit de vorige subparagraaf blijkt dat ongeveer twee derde van de medewerkers aangeeft niet te zijn of te worden gecoacht in het werk. Dit zegt nog niets over de mate waarin de huidige praktijk aansluit bij de behoefte. Hierover is ook een stelling aan de respondenten voorgelegd: minder dan de helft van de respondenten is van mening dat de mate waarin politiemensen in de uitvoering worden gecoacht, aansluit bij hun behoefte. Er is geen significant verschil tussen chefs en medewerkers. Sterker nog, er is sprake van een opvallende mate van overeenstemming (al antwoorden chefs veel vaker neutraal dan medewerkers). Er zijn geen significante verschillen tussen bijvoorbeeld wijkagenten en medewerkers van de noodhulp gevonden. In het licht van de casestudies en ander kwalitatief onderzoek is dit opmerkelijk, omdat daaruit naar voren komt dat (vooral) wijkagenten van mening zijn dat zij onvoldoende (professioneel)

worden ondersteund (Hostmann, 2008; Terpstra, 2008). De uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek maken echter duidelijk dat het ervaren gebrek aan coaching breder vertegenwoordigd is. Wat hieraan precies ten grondslag ligt, is niet onderzocht. Uit eerder onderzoek blijkt dat leidinggevend in algemene zin weinig tijd hebben voor coaching. Het leiden en organiseren van de dienst en het sturen op prestaties zouden te veel van hun tijd vragen (Vaartjes, 2007; Stronks, 2008).

Tot slot de vaardigheden van operationele chefs met betrekking tot coaching: iets meer dan de helft van de respondenten is van mening dat chefs over deze vaardigheden beschikken. Operationeel leidinggevend zijn het significant meer eens met de opgenomen stelling over vaardigheden dan uitvoerders.

### Effecten van coaching

Coaching heeft in de beleving van bijna alle respondenten invloed op het handelen van politiemensen in de uitvoering én op de kwaliteit van het werk. Met betrekking tot de laatstgenoemde dimensie zijn operationeel leidinggevend het significant meer eens met de stelling dan uitvoerende politiefunctionarissen. De regressieanalyse heeft duidelijk gemaakt dat de onderzochte factoren nauwelijks samenhangen met het toegekende effect. Alleen voor de bijdrage aan de kwaliteit van het werk geldt dat naarmate respondenten vinden dat chefs over vaardigheden voor coaching beschikken, zij veelal ook van mening zijn dat coaching positief bijdraagt aan de kwaliteit van het werk (zwakke samenhang).



Figuur 6.8: Coaching en beïnvloedingsaspecten (% (zeer) eens)

Door middel van coaching wordt in de beleving van de respondenten vooral invloed uitgeoefend op de persoonlijke ontwikkeling van teamleden en hun houding binnen het team. Dit is ook niet verrassend, aangezien coaching bij uitstek een instrument is waarbij de persoonlijke effectiviteit van medewerkers centraal staat (zie hoofdstuk 3). De kwaliteit van het schriftelijke werk, de ontwikkeling van het team en de individuele (output)productie behoren ook tot de beïnvloedingsaspecten die door beide groepen respondenten vaak worden genoemd. Hieruit blijkt dat coaching in de beleving van respondenten ook wordt ingezet om te sturen op doelen die onderdeel zijn van het zogenaamde bedrijfsmatige werken (zie ook hoofdstuk 4).

#### Waardering voor coaching

De wijze waarop met coaching wordt gestuurd, wordt door de respondenten gemiddeld gewaardeerd met een 6,4. De waardering voor de coaching kan, 'binnen' de onderzochte variabelen, vooral worden verklaard door de mate waarin de frequentie van coaching door leidinggevendenden voldoet aan de behoefte van uitvoerders. Ook de vaardigheden van chefs spelen een rol met betrekking tot de waardering.

## 6.9 Intercollegiale toetsing

**Tabel 12:** Overzicht intercollegiale toetsing

| Mate en wijze van toepassing   | % eenheden     |
|--|----------------|
| Mate waarin intercollegiale toetsing plaatsvindt                                 |                |
| • Intercollegiale toetsing vindt binnen het team plaats (T/ L/ U)                | 48/ 65/ 46     |
| • Intercollegiale toetsing vindt niet binnen het team plaats (T/ L/ U)           | 36/ 26/ 37     |
| • Ik weet niet of intercollegiale toetsing binnen het team plaatsvindt (T/ L/ U) | 16/ 9/ 17      |
| Ervaringen (kenmerken)   | % respondenten |
| Er is ruimte om intercollegiale toetsing naar eigen inzicht toe te passen        |                |
| • Leiding  | 82             |
| Teamleden nemen initiatief tot intercollegiale toetsing                          |                |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 60/ 31/ 65     |
| Operationeel leidinggevendenden nemen initiatief tot intercollegiale toetsing    |                |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 50/ 73/ 47     |
| Teamleden staan open voor feedback op het handelen van elkaar                    |                |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 70/ 49/ 73     |
| Effecten   | % respondenten |
| Intercollegiale toetsing heeft invloed op het handelen van teamleden             |                |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 88/ 92/ 87     |
| Intercollegiale toetsing draagt bij aan de kwaliteit van het politiewerk         |                |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 89/ 88/ 89     |
| Waardering voor toepassing van intercollegiale toetsing (cijfer)                 |                |
| • Totaal/ Leiding/ Uitvoering  | 6,4/ 6/ 6,5    |

### Toepassing van intercollegiale toetsing

Voor intercollegiale toetsing geldt dat de mate waarin die plaatsvindt minder 'hard' kan worden geformuleerd dan in geval van bijvoorbeeld een briefing, werkopdrachten of formele een-op-eengesprekken. Informeel leren met collega's kan immers op tal van meer en minder geplande momenten plaatsvinden. In de enquête is intercollegiale toetsing (breed) gedefinieerd als het georganiseerd leren tussen collega's door middel van het geven van feedback, het uitwisselen van ervaringen in het vak en het bespreken van problemen in het werk. Aan leidinggevend en uitvoerende politiefunctionarissen is vervolgens gevraagd of intercollegiale toetsing (in het team) plaatsvindt. Ongeveer de helft van de respondenten is van mening dat intercollegiale toetsing plaatsvindt. Leidinggevend zijn vaker van mening dat het 'instrument' wordt toegepast dan medewerkers. Ongeveer een derde van de respondenten geeft aan dat intercollegiale toetsing niet plaatsvindt. Tot slot geeft 16% van de respondenten aan dat zij niet weten of er van intercollegiale toetsing sprake is. Dit kan betekenen dat zij er zelf niet mee te maken hebben, maar kan ook te maken hebben met de interpretatie van de definitie van intercollegiale toetsing. Uit de open vragen (zie vervolg) blijkt soms dat respondenten er 'geen beelden bij hebben', wat er naar ons idee overigens vooral op duidt dat het niet plaatsvindt.

Aan de respondenten die hebben geantwoord dat intercollegiale toetsing niet plaatsvindt, is gevraagd of er behoefte is aan intercollegiale toetsing. Onder leidinggevend geeft 80% aan de behoefte te hebben om intercollegiale toetsing toe te passen. Onder medewerkers ligt dit percentage op 46%. Uit de antwoorden op de open vragen blijkt dat sommige respondenten antwoorden hier geen behoefte aan te hebben, omdat ze niet weten wat intercollegiale toetsing inhoudt. Andere categorieën antwoorden zijn: 'geen tijd', 'hoeft niet georganiseerd te worden (doen we zelf wel)', 'zijn al voldoende momenten voor' (briefing, debriefing, teamoverleg) en 'ontbreekt een basis voor' (openstaan voor kritiek, 'veiligheid binnen het team'). De voorstanders van het toepassen van intercollegiale toetsing refereren vooral aan de bijdrage die intercollegiale toetsing levert aan 'individuele en collectieve ontwikkeling', 'de kwaliteit van het werk', 'leren van elkaar' en 'afstemming' (neuzen dezelfde kant op).

### Ervaringen met intercollegiale toetsing

Leidinggevend zijn van mening dat zij ruimte hebben om een eigen invulling aan intercollegiale toetsing te geven. Dit is ook niet verwonderlijk. Voor zover onze kennis reikt, is er geen politiekorps of -district dat vormen van

**Over intercollegiale toetsing**

In de basiseenheid krijgt intercollegiale toetsing vorm tijdens (functie-gerichte) werkoverleggen. Zo hebben de wijkagenten periodiek een werkoverleg waarin zij niet alleen stilstaan bij planning, inzet, problemen in de wijk, maar ook bij casuïstiek. Deze vormen van intercollegiale toetsing hebben vaak een ad-hockarakter en zijn onderdeel van een overleg met een bredere doelstelling. Er lijkt nauwelijks sprake van frequent en gestructureerd overleg dat uitsluitend is gericht op het verbeteren van het functioneren van de professional.

intercollegiale toetsing (zoals intervisie, casusbesprekingen en dergelijke) als onderdeel van het beleid heeft opgenomen. Het is zeker ook geen vast onderdeel van werkoverleg, door bijvoorbeeld methoden, aanpakken en dergelijke uit te wisselen (zie ook Hostmann, 2008).

Met betrekking tot het initiatief tot intercollegiale toetsing doen zich in de beleving significante verschillen voor tussen chefs en medewerkers. Uitvoerders vinden significant vaker dan chefs dat de werkvloer initiatief tot intercollegiale toetsing neemt, terwijl chefs significant vaker dan medewerkers vinden dat de leiding initiatief tot intercollegiale toetsing neemt.

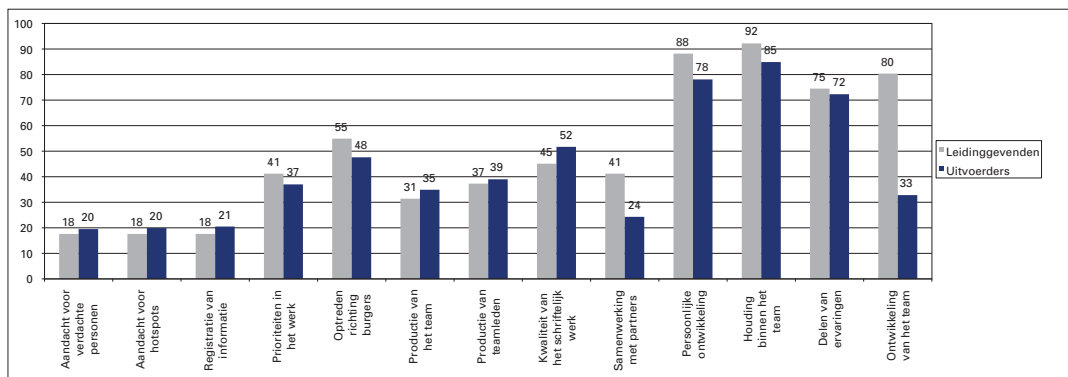
Tot slot is een stelling opgenomen over de openheid van medewerkers voor onderlinge feedback. Bijna driekwart van de respondenten is van mening dat medewerkers openstaan voor feedback. Dit aandeel wordt wel sterk beïnvloed door uitvoerende politiefunctionarissen. Onder operationele chefs is ongeveer de helft van mening dat van een dergelijke openheid sprake is. Op basis van de casestudies en ander onderzoek kan worden 'vermoed' dat de openheid voor onderlinge feedback groter is dan ongeveer vijf tot tien jaar geleden. Er is een behoorlijke 'mentale ruimte' voor onderlinge feedback (zie ook Chan, 2003; Van der Torre, 2007b). Solidariteit en onderlinge kritiek gaan in toenemende mate samen (Van der Torre, 2007a; Hoogenboom, 2009). Een teamchef in een van de casestudies:

'Het is veel opener geworden. Elkaar aanspreken wordt geaccepteerd, ongeacht functie en rang.'

**Effecten van intercollegiale toetsing**

Intercollegiale toetsing heeft in de beleving van bijna 90% van de respondenten

invloed op het handelen van politiemensen én de kwaliteit van hun werk. De onderzochte variabelen vertonen vrijwel allemaal een significante, maar wel zwakke samenhang met de invloed op het handelen. Het openstaan voor feedback heeft relatief de sterkste samenhang, maar deze is nog steeds vrij zwak. Bij de invloed op de kwaliteit van het werk blijken minder variabelen een rol te spelen. Wanneer respondenten van mening zijn dat teamleden initiatief nemen, blijken ze significant vaker ook van mening te zijn dat intercollegiale toetsing bijdraagt aan de kwaliteit van het werk. Opvallend is wel dat bij beide dimensies de opvattingen over de professionaliteit van politiemensen en de aard van het politiewerk een rol spelen. Respondenten die van mening zijn dat politiemensen professionals zijn en dat het politiewerk om autonomie vraagt, zijn het veelal ook (zeer) eens met de stelling dat intercollegiale toetsing invloed heeft op het handelen en de kwaliteit van het werk.



**Figuur 6.9:** Intercollegiale toetsing en beïnvloedingsaspecten (% (zeer) eens)

Door middel van intercollegiale toetsing wordt in de ogen van de respondenten vooral invloed uitgeoefend op de persoonlijke ontwikkeling van politiemensen en hun houding binnen het team. Deze 'top twee' komt overeen met coaching (zie vorige paragraaf). Leidinggevers zijn daarnaast van mening dat intercollegiale toetsing ook effect heeft op de ontwikkeling van het team, maar deze beleving wordt door slechts een derde van de medewerkers gedeeld. Een grote mate van overeenstemming is er wel over het delen van ervaringen. Door intercollegiale toetsing wordt het delen van ervaringen gestimuleerd, zo geeft ongeveer driekwart van de respondenten aan. Andere aspecten die door middel van intercollegiale toetsing enigszins worden beïnvloed, zijn het optreden richting burgers en de kwaliteit van het schriftelijke werk.

### *Waardering voor intercollegiale toetsing*

Sturing door middel van intercollegiale toetsing wordt door respondenten gemiddeld gewaardeerd met een 6,4. Wat opvalt, is dat men op de werkvloer dit sturingsinstrument hoger waardeert dan dat de leiding dit doet. De waardering voor intercollegiale toetsing is (vooral) hoger naarmate respondenten van mening zijn dat teamleden initiatief nemen tot intercollegiale toetsing én men van mening is dat teamleden ontvankelijk zijn voor onderlinge feedback. De andere factoren – zoals de opvattingen over professionaliteit van politiemensen en de aard van het politiewerk – spelen ook een significante rol, maar de samenhang is minder sterk dan bij de twee hiervoor genoemde factoren.



## Sturingsinstrumenten vergeleken

De opzet van het onderzoek biedt de mogelijkheid om de sturingsinstrumenten op een aantal dimensies met elkaar te vergelijken. Dit geeft inzicht in hoe de sturingsinstrumenten het ten opzichte van elkaar ‘doen’. In dit hoofdstuk wordt een aantal relevante dimensies behandeld.

### 7.1 Toepassing en invloed van sturingsinstrumenten

#### Toepassing van sturingsinstrumenten

Sturing van politiewerk is een sociaal proces tussen een (operationele) chef en een uitvoerende politiefunctionaris. In dit proces wordt gebruikgemaakt van diverse sturingsinstrumenten. Op basis van de bespreking van de sturingsinstrumenten in het vorige hoofdstuk kan worden bepaald welke instrumenten meer en minder worden gebruikt.

De briefing, beleidsspeerpunten en formele een-op-eengesprekken zijn sturingsinstrumenten die in alle onderzochte eenheden worden ingezet. Voor de overige sturingsinstrumenten geldt dat de volgende ‘ranking’ kan worden aangebracht (van meer naar minder):<sup>55</sup>

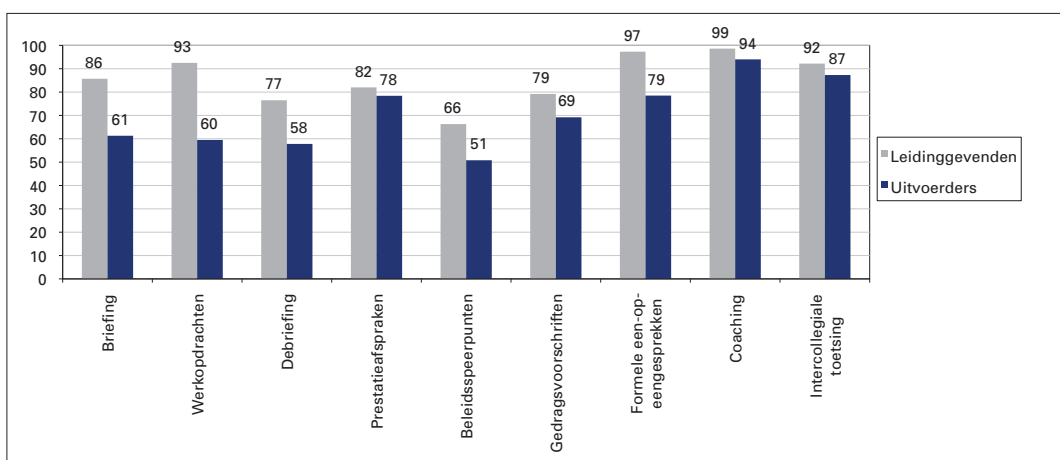
- gedragsvoorschriften;
- prestatieafspraken;
- werkopdrachten;
- debriefing;
- coaching;
- intercollegiale toetsing.

Het bovenstaande maakt duidelijk dat de sturingsinstrumenten die worden gekoppeld aan een professionele manier van sturen (zie hoofdstuk 4) het minst bij de politie worden toegepast.

<sup>55</sup> Bij de ‘ranking’ moet wel worden opgemerkt dat de toepassing van sturingsinstrumenten niet in alle gevallen volledig vergelijkbaar is. Voor coaching en intercollegiale toetsing geldt dat de mate van toepassing op een afwijkende manier in kaart is gebracht (zie §6.8 en §6.9).

### De invloed van sturingsinstrumenten op het handelen

Operationele sturing is gericht op het beïnvloeden van het handelen van politieagenten in relatie tot hun werk. De vraag of een sturingsinstrument invloed uitoefent op het handelen van politiemensen raakt daarmee aan een belangrijke essentie van operationele sturing. In figuur 7.1 worden de sturingsinstrumenten met elkaar vergeleken. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de beleving van operationele chefs en de werkvloer.



**Figuur 7.1:** Sturingsinstrumenten en hun invloed op het handelen (% (zeer) eens)

Coaching heeft, in de beleving van de meeste respondenten, de meeste invloed op het handelen van politiemensen in de uitvoering. Daarna komen de volgende sturingsinstrumenten:

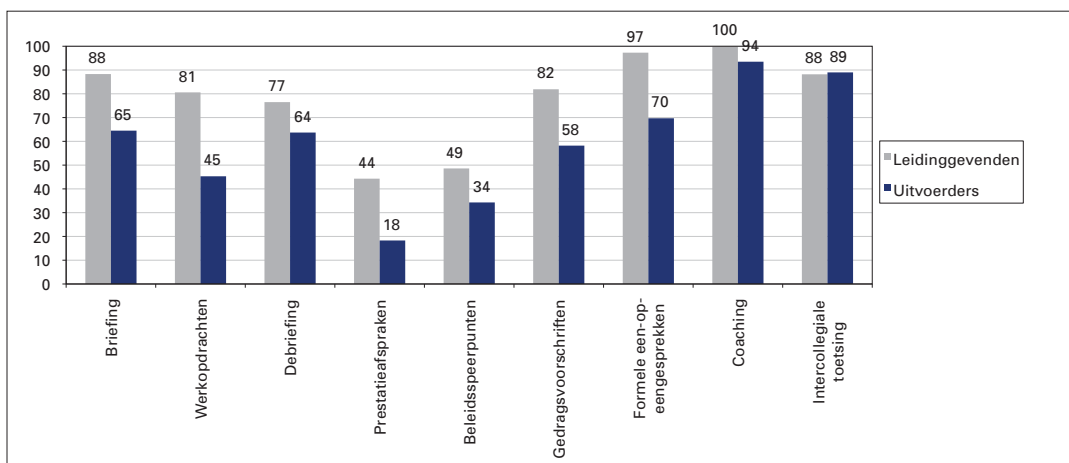
- intercollegiale toetsing;
- formele een-op-eengesprekken;
- prestatieafspraken;
- gedragsvoorschriften;
- briefing en werkopdrachten;
- debriefing;
- beleidspeerpunten.

Over prestatieafspraken, beleidspeerpunten, intercollegiale toetsing en coaching zijn leidinggevend en medewerkers het betrekkelijk eens (voor wat betreft de invloed op het handelen). Met betrekking tot de andere sturingsinstrumenten doen zich significante verschillen voor in de beleving. Chefs

zijn het ten aanzien van deze instrumenten significant meer dan medewerkers eens met de stelling dat ze invloed op het handelen hebben.

### De invloed van sturingsinstrumenten op de kwaliteit van het werk

Sturingsinstrumenten kunnen van invloed zijn op het handelen van politiemensen in de uitvoering, maar dit wil nog niet zeggen dat er ook een bijdrage wordt geleverd aan de kwaliteit van het werk. De zinvolheid van de invloed is dus ook een essentieel vraagstuk bij sturing. In figuur 7.2 worden de sturingsinstrumenten op deze kwalitatieve dimensie met elkaar vergeleken. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de beleving van operationele chefs en de werkvloer.



**Figuur 7.2:** Sturingsinstrumenten en hun invloed op de kwaliteit van het werk (% (zeer) eens)

Coaching is niet alleen het sturingsinstrument waaraan de meeste respondenten invloed toekennen, maar tevens het instrument waarvan de meeste respondenten vinden dat het een bijdrage levert aan de kwaliteit van het werk. Daarna volgen de volgende sturingsinstrumenten:

- intercollegiale toetsing;
- formele een-op-eengesprekken en gedragsvoorschriften;
- briefing;
- debriefing;
- werkopdrachten;
- beleidspeerpunten;
- prestatieafspraken.

Chefs en medewerkers zijn het, voor wat betreft de bijdrage aan de kwaliteit van het werk, betrekkelijk eens over beleidsspeerpunten en intercollegiale toetsing. Met betrekking tot de andere sturingsinstrumenten is sprake van een significant verschil in de perceptie van leidinggevend en uitvoerende politiemensen. Chefs zijn, ten aanzien van deze sturingsinstrumenten, vaker dan medewerkers van mening dat ze bijdragen aan de kwaliteit van het werk.

### **De invloed van sturingsinstrumenten op beïnvloedingsaspecten**

In het vorige hoofdstuk is voor ieder sturingsinstrument beschreven op welke beïnvloedingsaspecten het sturingsinstrument, in de ogen van leidinggevend en uitvoerders, effect heeft. In deze subparagraaf worden de sturingsinstrumenten met elkaar vergeleken door per beïnvloedingsaspect inzichtelijk te maken welke sturingsinstrumenten effect hebben. Dit biedt de mogelijkheid om de sturingsinstrumenten op de verschillende aspecten te vergelijken.

Ten behoeve van de leesbaarheid hebben we ervoor gekozen om niet iedere figuur of tabel op te nemen. We beperken ons tot de essenties:<sup>56</sup>

- De aandacht van medewerkers voor (verdachte) personen wordt in de beleving van de respondenten vooral beïnvloed door middel van de briefing, de werkopdrachten en de debriefing.
- De aandacht van medewerkers voor hotspots wordt in de beleving van de respondenten vooral beïnvloed door de briefing, de werkopdrachten en de beleidsspeerpunten.
- De registratie van (verzamelde) informatie door medewerkers wordt in de beleving van respondenten vooral beïnvloed door de werkopdrachten, de briefing en de debriefing.
- De prioriteiten in het werk van medewerkers worden in de beleving van de respondenten vooral beïnvloed door de beleidsspeerpunten, de werkopdrachten en de coaching.
- Het optreden van medewerkers richting burgers wordt in de beleving van de respondenten vooral beïnvloed door de gedragsvoorschriften, de intercollegiale toetsing en de coaching.
- De productie van het team wordt in de beleving van de respondenten vooral beïnvloed door de prestatieafspraken, de coaching en de beleidsspeerpunten.

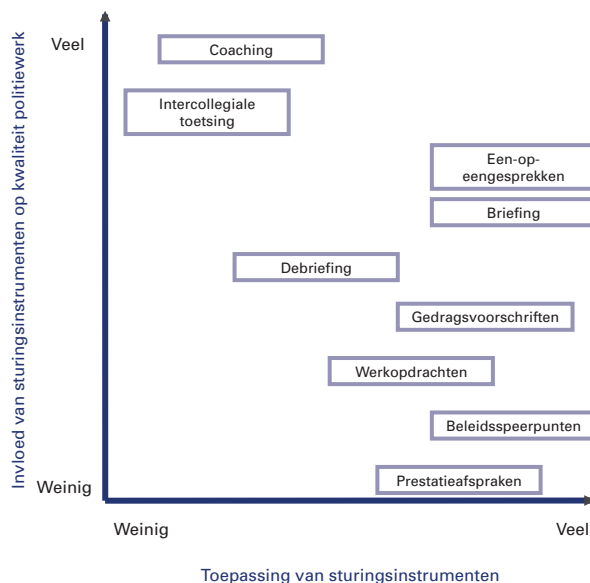
<sup>56</sup> Bij ieder sturingsaspect worden de drie belangrijkste instrumenten (in volgorde van belangrijkheid) genoemd.

- De productie van individuele medewerkers wordt in de beleving van de respondenten vooral beïnvloed door de prestatieafspraken, de formele een-op-eengesprekken en de coaching.
- De kwaliteit van het schriftelijke werk van medewerkers wordt in de beleving van de respondenten vooral beïnvloed door de coaching, de formele een-op-eengesprekken en de intercollegiale toetsing.<sup>57</sup>
- De samenwerking met partners wordt in de beleving van respondenten vooral beïnvloed door gedragsvoorschriften, beleidsspeerpunten en de coaching.
- De persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers wordt in de beleving van de respondenten vooral beïnvloed door de coaching, de formele een-op-eengesprekken en de intercollegiale toetsing.
- De houding van de medewerkers binnen het team wordt in de beleving van de respondenten vooral beïnvloed door de intercollegiale toetsing, de coaching en de gedragsvoorschriften.
- Het delen van ervaringen tussen medewerkers wordt in de beleving van respondenten vooral beïnvloed door de intercollegiale toetsing, de debriefing en (in veel mindere mate) de briefing.
- De ontwikkeling van het team wordt in de beleving van de respondenten vooral beïnvloed door coaching, formele een-op-eengesprekken en intercollegiale toetsing.

De bovenstaande opsomming maakt duidelijk dat coaching effect heeft op de meeste sturingsaspecten. Daarna volgen intercollegiale toetsing en formele een-op-eengesprekken. Ook de briefing en werkopdrachten hebben effect op relatief veel sturingsaspecten.

---

57 Het is van belang om op te merken dat sturing op de kwaliteit van het schriftelijke werk vooral plaatsvindt door dagelijkse controle door operationeel leidinggevend, vooral voor wat betreft dossiers en processen-verbaal. Deze controle vindt plaats door het nalezen van schriftelijk werk of het raadplegen van het basisprocessensysteem (zie Vaartjes, 2007). Dit betekent dat de onderzochte sturingsinstrumenten de mate van (geëffectueerde) sturing op de kwaliteit van het schriftelijke werk niet volledig 'afdekken'. Dit kan overigens ook voor andere beïnvloedingsaspecten gelden, maar is in ieder geval van toepassing op de kwaliteit van het schriftelijke werk.

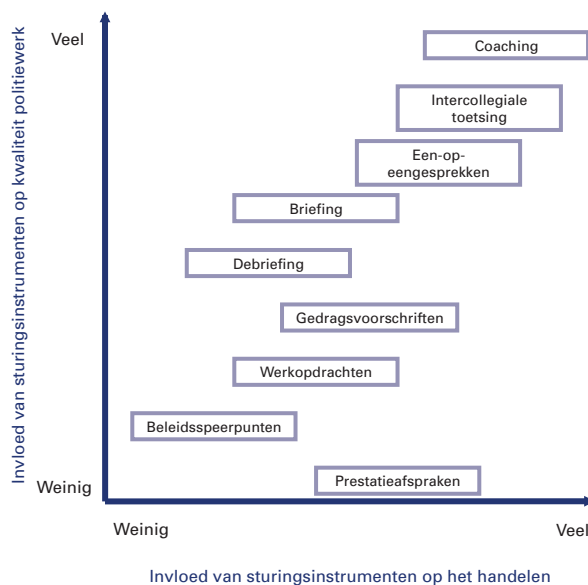


**Figuur 7.3:** Toepassing versus bijdrage aan kwaliteit van het politiewerk

#### Tussen toepassing en kwalitatieve meerwaarde

In het voorgaande is in kaart gebracht welke sturingsinstrumenten meer en minder worden toegepast en welke instrumenten meer en minder overtuigend bijdragen aan de kwaliteit van het werk. In figuur 7.3 worden beide dimensies met elkaar gecombineerd. Hierdoor wordt duidelijk of de sturingsinstrumenten die volgens veel respondenten kwalitatief meerwaarde hebben, ook de instrumenten zijn die veel worden toegepast.

Figuur 7.3 maakt een belangrijke conclusie van dit onderzoek inzichtelijk: de sturingsinstrumenten die volgens het grootste deel van de respondenten (het meest) bijdragen aan de kwaliteit van het politiewerk worden het minst ingezet. Professionele sturingsinstrumenten zijn in de beleving van politiemensen kwalitatief van (grote) meerwaarde, maar worden minder breed toegepast dan instrumenten die in de ogen van veel respondenten minder bijdragen aan de kwaliteit van het politiewerk (zoals beleidspeerpunten en prestatieafspraken). Er lijkt sprake van onbenut sturingspotentieel (zie hoofdstuk 9).



**Figuur 7.4:** Invloed op handelen versus invloed op kwaliteit

#### *Tussen instrumentele effectiviteit en kwalitatieve meerwaarde*

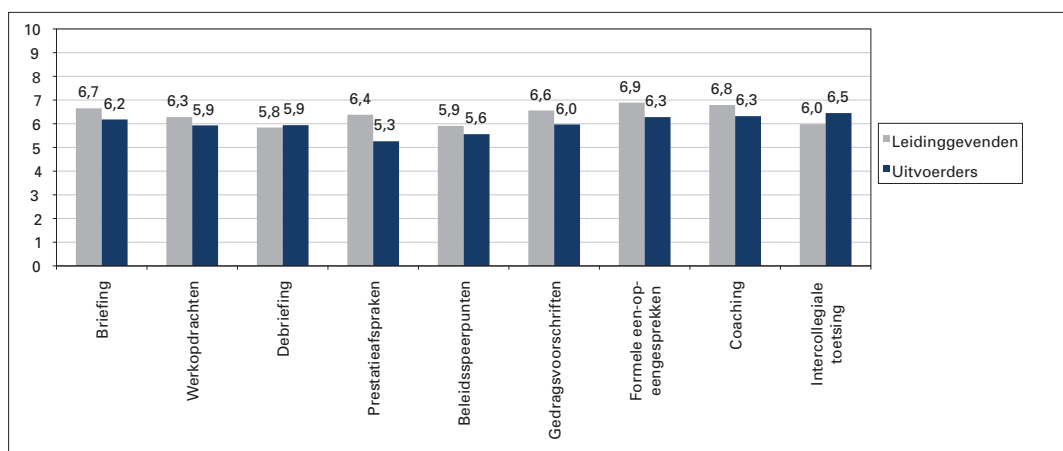
Zoals gezegd, operationele sturing gaat niet alleen over effectieve beïnvloeding, maar ook over de zinvolheid van deze beïnvloeding: wordt het politiewerk er 'beter' van? In figuur 7.4 zijn de twee hiervoor behandelde dimensies tegenover elkaar gezet. Deze figuur maakt duidelijk hoe de verdeling van de sturingsinstrumenten op beide 'assen' is.

Figuur 7.4 maakt duidelijk dat coaching, intercollegiale toetsing en formele een-op-eengesprekken dezelfde positie hebben op beide assen. Ze vormen de top drie op het gebied van zowel de invloed op het handelen als de invloed op de kwaliteit van het politiewerk. Voor de briefing geldt dat de bijdrage aan de kwaliteit van het werk door (verhoudingsgewijs) meer respondenten wordt erkend dan de invloed op het handelen. Uit de casestudies kunnen indicaties worden afgeleid die dit verklaren. De briefing wordt gezien en beleefd als een belangrijk 'teammoment', waarin, naast het verdelen van taken en het geven van opdrachten, ook veel informatie wordt uitgewisseld en geintjes worden gemaakt. De sociale functie van de briefing kan verklaren waarom de invloed

meer kwalitatief dan instrumenteel wordt beleefd. Een andere opvallende constatering is de positie van prestatieafspraken: de invloed op het handelen wordt door respondenten (h)erkend, maar dit geldt niet voor de bijdrage aan de kwaliteit van het politiewerk. Mogelijke verklaringen hiervoor kunnen worden afgeleid uit ander onderzoek. Hieruit komen voortdurend twee kernpunten naar voren (zie Jochoms e.a., 2006; Stronks, 2008). Het eerste punt is dat outputcijfers geen relatie hebben met maatschappelijke effectiviteit, terwijl de kwaliteit van het werk hier geregeld aan wordt gerelateerd. Wanneer de criminaliteit afneemt, zijn er minder verdachten aan te leveren en wordt er in termen van output dus slecht(er) gepresteerd. Het tweede punt heeft te maken met de wijze waarop wordt gestuurd op outputcijfers. Er zijn in sommige eenheden geregeld ‘inhaalacties’ om de cijfers bij te schaven. Vooral in de uitvoering is men van mening dat dit funest is voor de kwaliteit van het politiewerk.

## 7.2 De waardering voor sturingsinstrumenten

### De waardering voor sturingsinstrumenten op een rij



**Figuur 7.5:** Waardering voor sturingsinstrumenten

In het vorige hoofdstuk is per sturingsinstrument in kaart gebracht welke waardering de respondenten het instrument geven. De waardering komt tot uitdrukking in een cijfer van één tot en met tien. In figuur 7.5 is de waardering voor de sturingsinstrumenten naast elkaar gezet.



De figuur laat in de eerste plaats zien dat zich, in tegenstelling tot de ‘invloeds-dimensies’, beperkt verschillen in de waardering voordoen. Het gemiddelde cijfer voor sturingsinstrumenten is een 6. De scores voor de afzonderlijke sturingsinstrumenten liggen hier maximaal 0,6 vanaf. Leidinggevend en medewerkers geven gemiddeld een 6,4 en medewerkers komen uit op een 5,9. Hoe doen de sturingsinstrumenten het ten opzichte van elkaar?

Coaching, intercollegiale toetsing en formele een-op-eengesprekken komen naar voren als de sturingsinstrumenten die van respondenten gemiddeld het hoogste cijfer krijgen. Er doen zich bij de drie sturingsinstrumenten significante verschillen voor tussen de waardering van chefs en medewerkers. Coaching en formele een-op-eengesprekken worden door chefs significant vaker hoog gewaardeerd, terwijl voor intercollegiale toetsing het omgekeerde het geval is.

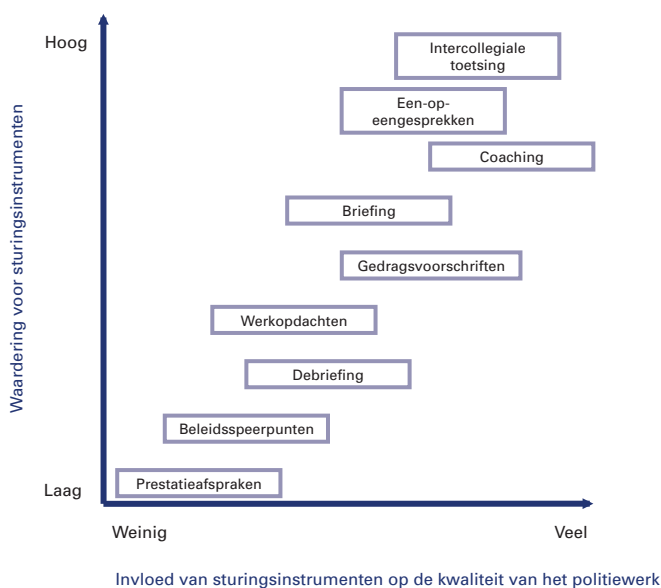
De ranking van de overige sturingsinstrumenten ziet er als volgt uit:

- briefing;
- werkopdrachten;
- debriefing;
- gedragsvoorschriften en beleidsspeerpunten;
- prestatieafspraken.

Het verschil in waardering tussen leiding en uitvoering is significant bij prestatieafspraken en gedragsvoorschriften. Bij beide instrumenten is de waardering van chefs significant hoger dan die van de werkvloer. Prestatieafspraken krijgen ‘overall’ het laagste cijfer. Op basis van het onderzoek van Stronks (2008) kan worden vermoed dat dit mogelijk niet zozeer komt door het sturingsinstrument ‘an sich’, maar door de wijze waarop ermee wordt gestuurd en over wordt gecommuniceerd. De communicatie wordt ervaren als tegenstrijdig: het gaat volgens chefs niet om cijfers, maar een uitvoerder wordt er uiteindelijk wel op beoordeeld. Er is, zo concludeert Stronks (2008), sprake van een onbalans tussen de subjectieve waarheid van het politiewerk en de objectieve waarheid van prestatiecijfers. Deze onbalans is een voedingsbodem voor onvrede over prestatieafspraken als sturingsinstrument. Daarnaast kan, als we de lijn uit kwalitatief onderzoek volgen, met betrekking tot prestatieafspraken worden vermoed dat de waardering in de afgelopen jaren is afgenomen. Zo concludeert Terpstra in 2008 dat het beeld dat ten aanzien van prestatiesturing uit zijn onderzoek naar voren komt negatiever is dan het beeld dat twee jaar eerder in het onderzoek van Jochims e.a. (2006) is geschetst.

### Tussen kwalitatieve meerwaarde en waardering

Een logische verwachting is dat sturingsinstrumenten die bijdragen aan de kwaliteit van het politiewerk hoger worden gewaardeerd dan sturingsinstrumenten die dit in de beleving van respondenten minder doen. In figuur 7.6 worden beide dimensies met elkaar vergeleken.



**Figuur 7.6:** Invloed op de kwaliteit versus waardering

De figuur laat zien dat sturingsinstrumenten die – in de ogen van de respondenten – bijdragen aan de kwaliteit van het politiewerk, in algemene zin ook hoger worden gewaardeerd dan instrumenten die dit niet doen. Invloed op de kwaliteit van het werk is voor de waardering (gelukkig) belangrijker dan invloed op het handelen.



## Kijken naar leidinggeven

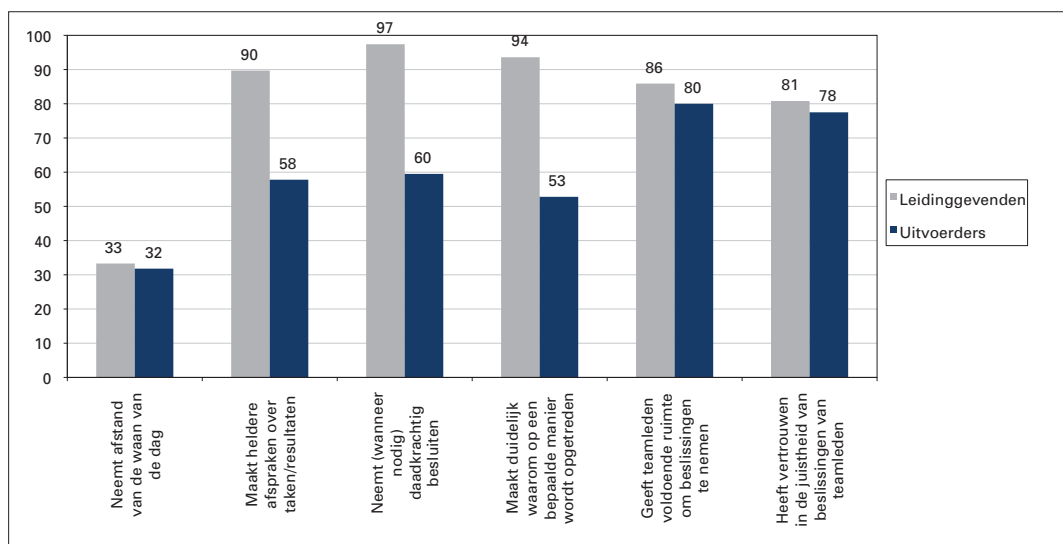
De relatie tussen de operationele chef en de uitvoerende politiefunctionaris vormt de sociale context waarbinnen de inzet van sturinginstrumenten plaatsvindt. De sturing van het politiewerk is daarmee, in onze benadering, onderdeel van het bredere leidinggeven waarin persoonlijk contact centraal staat. In dit hoofdstuk wordt het perspectief van dit onderzoek verbreed van operationele sturing naar operationeel leidinggeven. De ‘manier van leidinggeven’ van operationele chefs wordt aan de hand van diverse stellingen in kaart gebracht. De stellingen zijn gegroepeerd rondom een viertal thema’s:<sup>58</sup>

- richting en ruimte geven;
- geven, stimuleren en ontvangen van feedback;
- betrokkenheid bij het politiewerk;
- ontwikkelen van het ‘goede’.

### 8.1 Richting en ruimte geven

Van operationeel leidinggevend wordt verwacht dat zij richting geven aan het werk van politiemensen en daarbij enige afstand nemen van de ‘waan van de dag’ (Mellink, 2003). Deze verwachting leeft niet alleen bij leidinggevend op de bovenliggende niveaus, maar ook – in ieder geval deels – bij medewerkers. Er moet duidelijkheid bestaan over de taken en resultaten van politiemensen (Vaartjes, 2007). Als onderdeel van het geven van richting wordt eveneens van een operationeel leidinggevende verwacht dat deze daadkrachtig besluiten neemt wanneer dit nodig is en duidelijk maakt waarom wordt opgetreden zoals wordt opgetreden (Mellink, 2003). Naast het geven van richting is in de uitvoering ook behoefte aan ruimte, zo blijkt ook uit de casestudies en ander onderzoek (Landman, 2005a; Stronks, 2008). Politiemensen willen zelfstandig beslis-

<sup>58</sup> Deze thema’s zijn gebaseerd op literatuuronderzoek en de casestudies. Het zijn allemaal belangrijke thema’s en stellingen, maar dit wil niet zeggen dat ze een uitputtend beeld geven van het operationeel leidinggeven.



**Figuur 8.1:** Stellingen over richting en ruimte geven (% (zeer) mee eens)

singen kunnen nemen en vinden het belangrijk dat hun leidinggevend vertrouwen hebben in de juistheid van hun beslissingen.

Aan operationeel leidinggevend en medewerkers is een aantal stellingen voorgelegd dat op deze thematiek betrekking heeft. In figuur 8.1 worden de resultaten weergegeven.

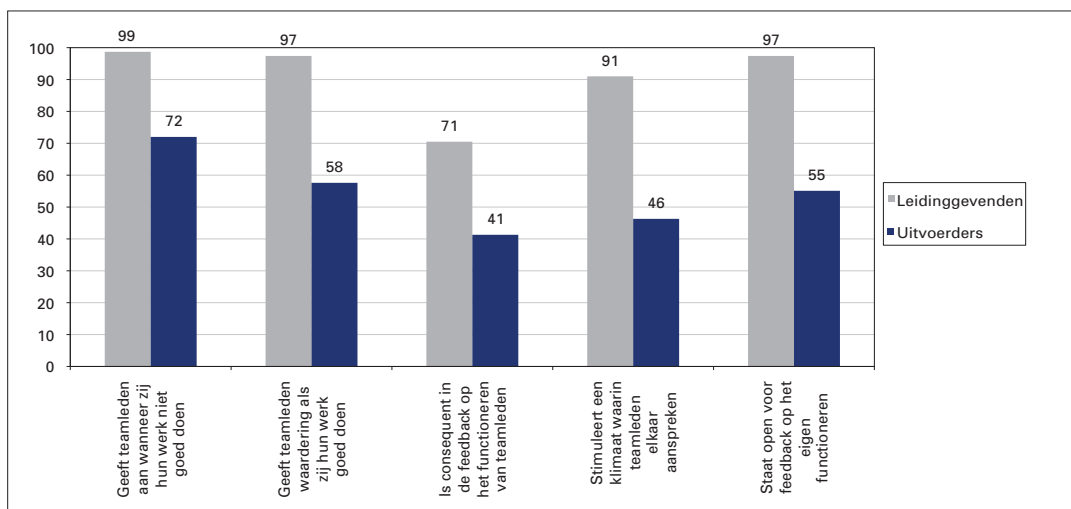
De beleving van chefs en medewerkers verschilt significant met betrekking tot de aspecten 'maken van heldere afspraken', 'daadkrachtig nemen van besluiten' en 'motiveren van eigen optreden'. In de perceptie van chefs maken zij heldere afspraken over taken en resultaten, nemen zij daadkrachtig besluiten en motiveren zij waarom zij op een bepaalde manier optreden, terwijl men dit op de werkvloer significant minder vaak (h)erkent.<sup>59</sup> Er is een grote mate van overeenstemming op de andere drie aspecten (geen significante verschillen tussen leiding en uitvoering). De uitkomsten op deze dimensies maken duidelijk dat chefs in de beleving van velen, waaronder die van henzelf, geen afstand nemen van de waan van de dag. Een goede vraag is natuurlijk of dit op operationeel niveau überhaupt mogelijk is. Als chef van de dagelijkse dienst is de 'waan van

<sup>59</sup> Ook uit onderzoek van Nieuwkamp e.a. (2007) komt naar voren dat medewerkers niet onverdeeld van mening zijn dat leidinggevend zorgen voor een goede taakverdeling.

de dag' – in ieder geval voor wat betreft de sturing van de noodhulp – immers een onontkoombaar fenomeen. Tot slot kan worden geconstateerd dat operationeel leidinggevend en medewerkers beiden van mening zijn dat medewerkers van leidinggevend voldoende ruimte krijgen om zelf beslissingen te nemen en dat chefs vertrouwen hebben in de juistheid van de genomen beslissingen. De constatering met betrekking tot de ervaren ruimte of vrijheid om zelf beslissingen te nemen, komt in redelijke mate overeen met ander onderzoek (zie Naeyé & Bleijendaal, 2008).

## 8.2 Geven, stimuleren en ontvangen van feedback

Op de werkvloer van 'de' politie is sprake van een egalitair klimaat (Terpstra, 2002; Van der Torre, 2007a). Dit houdt in dat het geven van feedback – zowel in hiërarchische als horizontale zin – gevoelig kan liggen. Het gaat tegen de gewoonte van politiemensen in om elkaar van feedback te voorzien (zie Van der Torre, 1999), maar er zijn signalen dat hier de laatste jaren een verandering in is opgetreden (zie §6.9). Medewerkers vinden het met betrekking tot het ontvangen van feedback van belang dat een operationeel leidinggevende consequent is (Van der Torre, 2007a). Dit wil zeggen dat (kritische) feedback in bijvoorbeeld een functioneringsgesprek niet uit de lucht moet komen vallen. Daarnaast vinden politiemensen het van belang dat zij ook iets horen wanneer het goed gaat, zo blijkt ook uit de casestudies. Rondom het thema 'feedback' is eveneens een aantal stellingen geponeerd. De uitkomsten worden hieronder getoond.



Figuur 8.2: Stellingen over feedback (% (zeer) mee eens)

Met betrekking tot de stellingen over feedback kan worden geconcludeerd dat zich over de hele linie significante verschillen voordoen in de beleving tussen operationele chefs en medewerkers. De beleving ligt het dichtst bij elkaar rondom het corrigeren van medewerkers. Bijna driekwart van de politiemensen op de werkvloer is van mening dat chefs aangeven wanneer medewerkers hun werk niet goed doen. Kortom: chefs treden corrigerend op (zie ook Nieuw-kamp e.a., 2007). Waarderende feedback komt in de beleving van medewerkers minder voor.<sup>60</sup> Deze constatering komt overeen met de studie van Naeyé & Bleijendaal (2008), waarin wordt geconcludeerd dat de helft van de uitvoerende politiefunctionarissen ervaart erkenning van leidinggevendenden te krijgen.<sup>61</sup> Ook de stelling over de consequentheid in het geven van feedback wordt beperkt door de werkvloer onderschreven. Het overgrote deel van de medewerkers antwoordt ontkennend of neutraal. Onder leidinggevendenden heeft bijna driekwart de beleving dat zij consequent feedback geven op het functioneren van uitvoerende politiefunctionarissen. Het verschil in beleving ten aanzien van de hier opgenomen stellingen is het grootst bij het werkklimaat. Meer dan 90% van de chefs is in de veronderstelling dat hij een klimaat stimuleert waarin medewerkers elkaar aanspreken, terwijl minder dan de helft van de medewerkers dit deelt. Tot slot de openheid van chefs voor feedback op het eigen functioneren: ook daar tekent zich een significant verschil in beleving af. Veel chefs vinden dat ze openstaan voor feedback, terwijl veel minder medewerkers dit zo ervaren.

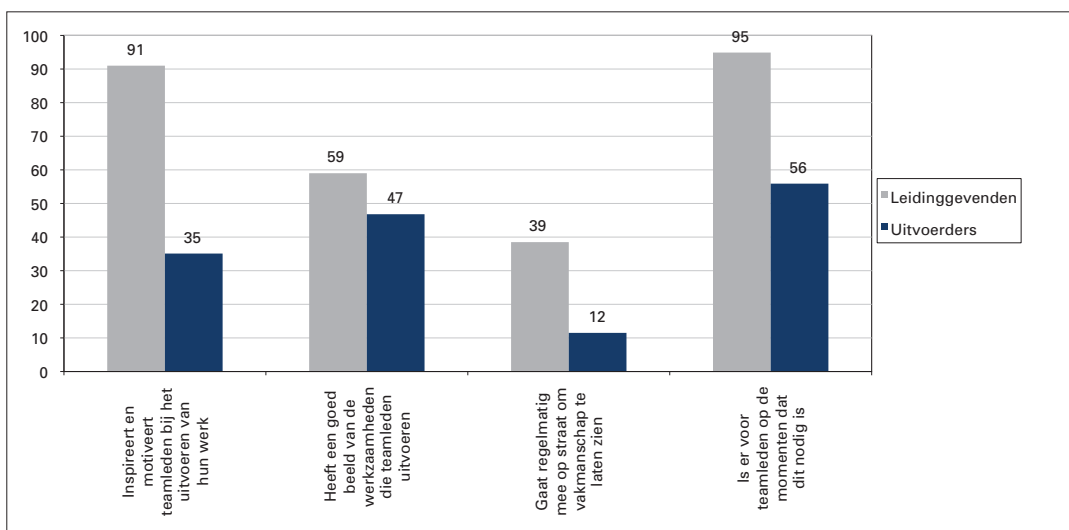
### 8.3 Betrokkenheid bij het politiewerk

Een van de voornaamste opgaven van (operationele) lijnbazen is het motiveren en inspireren van medewerkers (Van der Torre, 2007a; zie ook De Blouw e.a., 1990). Om medewerkers te motiveren en te inspireren is betrokkenheid bij en enthousiasme voor het politiewerk en de mensen die het werk uitvoeren essentieel (Van der Torre, 2007a), niet alleen in het kader van de goede sfeer en medewerkertevredenheid, maar ook voor de informatieverstrekking tussen

<sup>60</sup> In een van de case studies wordt sinds twee jaar bewust aandacht besteed aan waardering. De teamchef verzorgt iedere week een kort bericht (de 'Cake van de week') waarin aandacht wordt besteed aan de goede acties die in de afgelopen week hebben plaatsgevonden.

<sup>61</sup> In de betreffende studie geeft 35% van de politiemedewerkers aan dat zij voldoende feedback krijgen over prestaties.

leiding en uitvoering. ‘Door de wol geverfde politiebazen weten dat uitvoerders selectief zijn bij informatieverstrekking aan bazen, zeker als die afstand bewaart tot de straat.’ (Van der Torre, 2007a: 36). Effectieve politieleiders tonen daarom oprechte interesse in het straatwerk door zich te verdiepen in de werkzaamheden van medewerkers, geregeld mee op pad te gaan met uitvoerders<sup>62</sup> en er te zijn op de momenten dat dit nodig is.



**Figuur 8.3:** Stellingen over betrokkenheid bij het politiewerk (% (zeer) mee eens)

Een groot (significant) verschil in beleving tussen chefs en medewerkers doet zich voor bij de inspirerende en motiverende activiteiten van operationele chefs. Slechts een derde van de politiemensen op de werkvloer is van mening dat zijn operationeel leidinggevende hem inspireert en motiveert bij het uitvoeren van het werk. Ook uit kwalitatief onderzoek komt naar voren dat de operationele chef voor velen geen inspiratiebron is in het werk (Ruedisueli e.a., 2009). Chefs hebben echter de overtuiging dat zij politiemensen wel inspireren en motiveren.

Ongeveer de helft van de respondenten is van mening dat chefs een goed beeld hebben van de werkzaamheden. Chefs hebben dus niet ontegenzeggelijk

<sup>62</sup> Van der Torre (2007a: 80) stelt: ‘Als een operationele chef het af en toe zelf niet doet, boet hij aan gezag in.’

een goed beeld van de werkzaamheden op de werkvloer.<sup>63</sup> Het verschil in beleving tussen leiding en uitvoering is – met betrekking tot deze stelling – weliswaar niet al te groot, maar nog wel significant. Een reden voor het beperkte beeld dat veel chefs van de werkzaamheden op de werkvloer hebben, kan zijn gelegen in de constatering dat operationele chefs nauwelijks mee de straat op gaan. Nog geen vijfde van de respondenten is het (zeer) eens met de stelling dat chefs regelmatig mee de straat op gaan om vakmanschap te laten zien. Het verschil tussen de beantwoording van operationele chefs en medewerkers is significant. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat het overvolle takenpakket van chefs – en het tijdgebrek dat hiervan een gevolg is – geregeld als oorzaak hiervoor wordt gezien (Vaartjes, 2007). Leidinggeven gaat niet alleen over inspireren, motiveren, inzicht in het werk en voorbeeldgedrag, maar ook over ‘er zijn’. Van der Torre (2007a) stelt dat persoonlijk leiderschap vereist dat leidinggevers aandacht hebben voor bijzondere gebeurtenissen of omstandigheden. Aandacht voor en aanwezigheid op belangrijke momenten tellen zwaar voor de uitvoering.<sup>64</sup> Op de werkvloer heeft iets meer dan helft van de mensen de beleving dat operationele chefs er zijn op de momenten dat het nodig is. De beleving van chefs is op dit punt significant positiever.

## 8.4 Bijdrage aan ontwikkeling

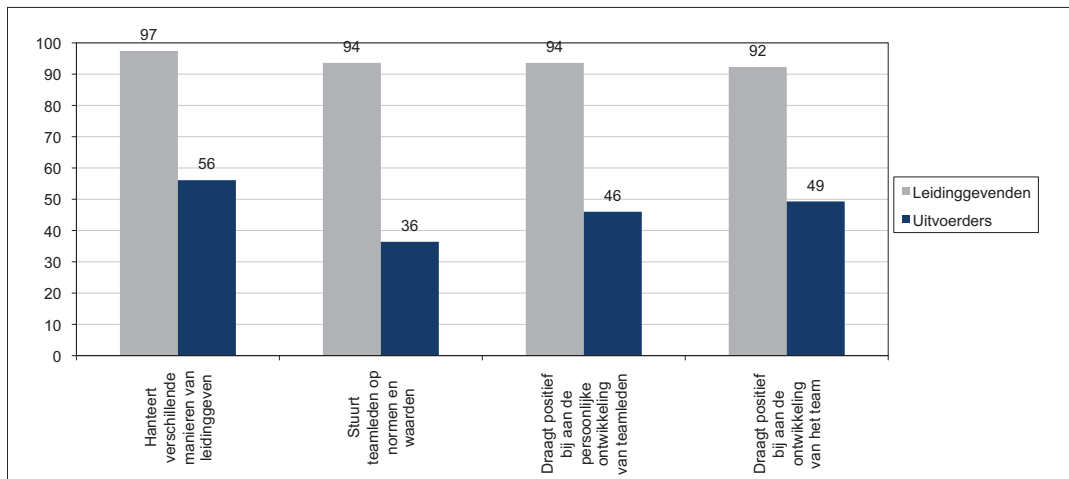
Politiewerk is mensenwerk. Dit betekent dat de ontwikkeling van medewerkers en teams medebepalend is voor de kwaliteit van het politiewerk (zie Nap, 2007). Voor de ontwikkeling van individuen is het onder andere van belang dat operationele chefs de manier waarop ze trachten te professionaliseren aanpassen aan de competenties van individuele politiemensen (zie Van der Torre, 2007a). Dit wordt ook wel situationeel leidinggeven genoemd. Voor het ontwikkelen van (in het bijzonder) de morele competentie van politiemensen is het noodzakelijk dat leidinggevers sturen op normen en (vooral) waarden. In de *Werkgeversvisie politie* is het belang van het sturen op normen en waarden expliciet

63 Deze uitkomst betekent dat ook ongeveer de helft deze stelling niet onderschrijft of er neutraal tegenover staat. In het verlengde hiervan kan worden opgemerkt dat uit kwalitatief onderzoek naar voren komt dat operationele chefs een overvol takenpakket hebben en dit inzicht dus nauwelijks kunnen hebben (Vaartjes, 2007).

64 Hierbij moet worden opgemerkt dat de uniformdienst (veelal) 24 uur per dag operationeel is en operationeel leidinggevers (veelal) overdag werken. Dit beperkt het ‘er zijn’ per definitie.



benadrukt (Landelijk Programma HRM Politie, 2008). Ook over het thema ‘ontwikkeling’ is een aantal stellingen geponeerd. De uitkomsten worden hierna weergegeven.



**Figuur 8.4:** Stellingen over bijdrage aan ontwikkeling (% (zeer) mee eens)

Ook met betrekking tot dit thema doen zich over de hele linie significante verschillen voor in de beleving tussen chefs en medewerkers. Chefs zijn vrijwel allemaal van mening dat zij situationeel leidinggeven,<sup>65</sup> sturen op normen en waarden en positief bijdragen aan de ontwikkeling van individuen en het team, terwijl vrijwel voortdurend (fors) minder dan de helft van de politiemensen op de werkvloer deze perceptie deelt. In het licht van de wetenschappelijke kennis over perceptieverschillen tussen leiding en uitvoering (zie hoofdstuk 4) is dit wellicht niet verrassend, maar het betekent niettemin dat zich een grote discrepantie voordoet tussen de normatieve beleidsverhalen – zoals de *Werkgeversvisie politie*– en de dagelijkse praktijk van het operationeel leidinggeven in de politieteams in onze wijken.

<sup>65</sup> Dit komt ook uit de casestudies naar voren. Chefs geven aan dat ze hun manier van leidinggeven aanpassen op de persoon die het betreft. ‘Een aantal personen moet je strakker controleren. Je kent je pappenheimers wel.’ (operationele chef)

## 8.5 Wat ertoe lijkt te doen

Uiteindelijk zijn persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling de belangrijkste thema's voor leidinggevers (zie ook Van der Torre, 2007a). De ontwikkeling van het politiewerk verloopt immers in belangrijke mate via de ontwikkeling van politiemensen en de teams waarin zij functioneren. Personeel is niet voor niets ruim 70% van de kosten op de politiebegroting. Om de uitkomsten met betrekking tot de kenmerken van het leidinggeven te verdiepen, hebben we daarom twee verklarende modellen opgesteld. In deze modellen hebben 'de (positieve) bijdrage aan de persoonlijke ontwikkeling van teamleden' en 'de (positieve) bijdrage aan de ontwikkeling van het team' als afhankelijke variabelen gefungeerd. De overige variabelen zijn in het model als onafhankelijke variabele opgenomen. Er is per onafhankelijke variabele een regressieanalyse uitgevoerd (zie ook hoofdstuk 5).

Op basis van de uitgevoerde regressieanalyses kan worden geconcludeerd dat er sprake is van een significant verband tussen alle genoemde (door uitvoerders gepercipieerde) kenmerken van de wijze van leidinggeven en de (door uitvoerders gepercipieerde) bijdrage aan persoonlijke ontwikkeling. Dit wil zeggen dat naarmate een uitvoerder de eerder beschreven kenmerken meer van toepassing acht op zijn operationeel leidinggevend, hij het ook meer eens is met de stelling dat zijn leidinggevend positief bijdraagt aan zijn persoonlijke ontwikkeling. De (relatief) sterkste mate van samenhang doet zich voor bij het 'inspireren en motiveren van teamleden'. Andere dominante kenmerken zijn 'het daadkrachtig nemen van besluiten', 'er zijn op de momenten dat het nodig is' en 'het geven van waardering wanneer teamleden het goed doen'. De kenmerken die het zwakst samenhangen, zijn 'het afstand nemen van de waan van de dag' en 'aangeven wanneer teamleden hun werk niet goed doen'.

Een vergelijkbare regressieanalyse is uitgevoerd voor de afhankelijke variabele 'bijdrage aan de ontwikkeling van het team'. Het beeld dat op basis hiervan ontstaat, komt op onderdelen overeen met dat van de 'positieve bijdrage aan de persoonlijke ontwikkeling van teamleden'. Ook hier is er sprake van een sterke relatie tussen de perceptie van inspirerende en motiverende operationeel leidinggevers en de gepercipieerde bijdrage aan de ontwikkeling van het team. De kenmerken die daarna het sterkst samenhangen, wijken enigszins af. Een operationeel leidinggevend die in de beleving van 'zijn' politiemedewerkers een klimaat stimuleert waarin teamleden elkaar aanspreken, is in de ogen van deze medewerkers ook een operationeel leidinggevend die bijdraagt aan de ontwikkeling van het team. Het derde kenmerk dat met betrekking tot de team-

*Kijken naar leidinggeven*

ontwikkeling kan worden benoemd, is er zijn wanneer dit nodig is. Dit kenmerk vertoont een matig tot sterke samenhang. De twee kenmerken die het zwakst samenhangen, komen overeen met die die het zwakst samenhangen met de bijdrage aan de persoonlijke ontwikkeling van teamleden (zie vorige alinea).



## Onbenut beïnvloedingspotentieel

Operationele sturing is een fundamenteel vraagstuk. Met deze stelling zijn we deze studie begonnen (zie hoofdstuk 1). Politie mensen interveniëren dag in dag uit in het leven van mensen. Zij ‘ordenen’ onze samenleving, zo nodig door geweld en dwangmiddelen te gebruiken. De kenmerken van de politieorganisatie en het politiewerk hebben tot gevolg dat politie mensen hierbij per definitie een bepaalde mate van keuzevrijheid hebben. Operationele sturing is erop gericht de keuzes te beïnvloeden die ten grondslag liggen aan het handelen van politie mensen die uitvoering geven aan het politiewerk. Dit gebeurt (onder andere) door middel van sturingsinstrumenten. In deze studie is onderzocht in welke mate, op welke wijze en met welke effecten deze sturingsinstrumenten worden toegepast. In dit hoofdstuk worden de conclusies op hoofdlijnen beschreven.

### 9.1 Onbenut sturingspotentieel

Het sturen van het handelen van politie mensen in de frontlinie van onze samenleving kan op veel verschillende manieren plaatsvinden: direct en indirect, hard en zacht, dagelijks of jaarlijks, enzovoort. Deze studie maakt duidelijk dat sturing van politiewerk veelvormig is. Om het handelen van politie mensen (gericht) te beïnvloeden, worden uiteenlopende sturingsinstrumenten ingezet. In deze studie zijn negen sturingsinstrumenten geïdentificeerd:

- briefing;
- werkopdrachten;
- debriefing;
- prestatieafspraken;
- beleidsspeerpunten;
- gedragsvoorschriften;
- formele een-op-eengesprekken;
- coaching;
- intercollegiale toetsing.

De sturingsinstrumenten die overal aanwezig zijn, zijn de briefing, de beleids-speerpunten en de formele een-op-eengesprekken. Iedere politiemedewerker in de basispolitiezorg heeft te maken met een (dagelijkse) briefing, heeft (veelal) minimaal één formeel een-op-eengesprek met een leidinggevende per jaar en wordt geconfronteerd met de aanwezigheid van beleidsprioriteiten. Ook gedragsvoorschriften zijn een veelgebruikt sturingsinstrument, mede in het licht van de nadruk op ‘burgergericht optreden’, ‘actieve wederkerigheid’ en vergelijkbare concepten. Als gevolg van de opkomst van prestatiesturing bij de politie zijn prestatienormen eveneens voor vrijwel iedere politiemedewerker realiteit: er moet aan enkele (output)normen worden voldaan. Daarnaast heeft de introductie van IGP geleid tot sturing met werkopdrachten en (meer) nadruk op debrieven. Coaching en intercollegiale toetsing vinden ook plaats, maar vooral voor intercollegiale toetsing geldt dat het (blijkbaar) een minder gebruikelijke manier is om het handelen te beïnvloeden dan de hiervoor genoemde sturingsinstrumenten. Deze studie onderschrijft daarmee de stelling dat politiemensen op de werkvloer de eigen politiepraktijk nauwelijks bevragen en verdiepen (zie Van der Vijver, 2007; Nap, 2007, 2010). Het professionele gesprek vindt beperkt plaats. ‘In mijn waarneming is er – behoudens voor bijzondere of gevaarlijke incidenten en telbare prestaties – nauwelijks tot geen aandacht voor het alledaagse werk; noch vanuit de leiding; noch vanuit de collega’s; noch vanuit de handelende politiemensen zelf... Bij de collegiale kampvuurtjes worden de praktijkverhalen wel verteld, maar nauwelijks bevraagd’ (Nap, 2010: 213-214).

Het plaatsen van de sturingsinstrumenten in het Angelsaksische en Rijnlandse organisatiemodel is weliswaar niet zonder problemen – sturingsinstrumenten vallen niet per definitie binnen één model<sup>66</sup> –, maar het lijkt gerechtvaardigd om te concluderen dat bedrijfsmatige sturingsinstrumenten qua toepassing vooralsnog beter binnen de politie gedijen dan het professionele instrumentarium. Ook op basis van de casestudies kan worden geconstateerd dat er een voorliefde is om het werk door middel van normen, opdrachten, informatie en voorschriften/protocollen te beïnvloeden. Er zijn, ook in ander onderzoek (Van der Vijver, 2004b; Hostmann, 2008; Terpstra, 2008; Stronks, 2008), weinig aanwijzingen te vinden dat (de meer) professionele sturingsinstrumenten gericht worden toegepast. In dat opzicht is het ontwikkelen van

66 Bij een formeel een-op-eengesprek hangt het bijvoorbeeld af van waar de nadruk op ligt. Hoofdstuk 6 laat echter zien dat de outputproductie, naast persoonlijke ontwikkeling en houding, ook een dominant onderwerp van een dergelijk gesprek is.

een reflectieve uitvoeringspraktijk veel meer een beleidsmatig, sterk HRM-gekleurd wensbeeld dan een levendige politiepraktijk. Dit is jammer, omdat potentieel om het handelen van politiemensen te beïnvloeden onbenut blijft. De voorliggende studie maakt namelijk ook duidelijk dat de meer professionele sturingsinstrumenten hoger worden gewaardeerd dan de bedrijfsmatige instrumenten. Ook voor de invloed op het handelen en de bijdrage aan de kwaliteit van het werk geldt dat in de ogen van veel respondenten de professionele instrumenten – zoals coaching en intercollegiale toetsing – het beter doen. Professionele sturingsinstrumenten grijpen vooral in op de persoonlijke ontwikkeling van politiemensen en hun houding binnen het team, maar kunnen net zo goed betrekking hebben op het verbaliseergedrag van politieagenten. Het zijn veel meer manieren van sturen dan dat de sturingsoriëntatie ‘vaststaat’. Voor bedrijfsmatige sturingsinstrumenten – met prestatieafspraken als passend symbool hiervan – geldt veel meer dat er nog wel invloed aan wordt toegekend, maar dat er in de ogen van veel respondenten geen bijdrage wordt geleverd aan de kwaliteit van het werk. Op een (relatief) hoge waardering hoeven dergelijke instrumenten dan ook minder te rekenen.

Het voorgaande maakt duidelijk dat onze eerste hoofdconclusie is dat het professionele sturingsinstrumentarium binnen de politie op een onvolkomen manier wordt toegepast, terwijl het potentieel van dit instrumentarium duidelijk aanwezig is. De politie doet zichzelf tekort en focust te veel op de ontwikkeling naar een professionele organisatie in plaats van het ‘zijn’ van een organisatie van (praktische) professionals. Deze conclusie betekent overigens niet dat we ook concluderen dat er te veel bedrijfsmatig wordt gestuurd. Dit onderzoek laat zien dat ook de meer bedrijfsmatige wijze van sturen achterblijft bij de bedoelingen. Dit geldt in het bijzonder voor IGP.<sup>67</sup> Hoewel de praktijk op een aantal punten al behoorlijk aan de normatieve uitgangspunten voldoet,<sup>68</sup> moet tegelijkertijd worden geconstateerd dat er aspecten zijn die achterblijven. Er wordt in de briefing nog te weinig vooruit- en te veel teruggekeken en de werkopdrachten zijn weinig uitdagend. Al met al lijkt de conclusie dat IGP qua methodiek redelijk gestalte krijgt, maar dat de informatie waarmee in deze methodiek wordt gestuurd vooralsnog weinig reden geeft om te veronderstel-

67 Hierbij past de opmerking dat IGP qua ‘bedrijfsmatigheid’ verschilt van bijvoorbeeld het sturen met prestatieafspraken. De bedrijfsmatigheid van IGP vloeit vooral voort uit de ‘opdrachtgerichte’ manier van sturen.

68 Zoals de opzet van de briefing, de controle van werkopdrachten en het vastleggen van het resultaat van werkopdrachten (zie hoofdstuk 6).

len dat het politieoptreden zich meer naar de voorkant van problemen beweegt. De politie heeft wellicht meer grip op het werk, maar is (in ieder geval in de basispolitiezorg) nauwelijks slimmer. De sturing door middel van de IGP-instrumenten biedt daarmee minder 'zin' dan mogelijk is.

## 9.2 Onbenut leiderschapspotentieel

Operationele chefs maken bij de sturing van het politiewerk gebruik van allereerste sturingsinstrumenten – en hebben daarbij meer of minder ruimte voor een eigen invulling – maar het beïnvloeden van politiemensen is in essentie een sociaal proces. Het adequaat voeren van een een-op-eengesprek heeft bijvoorbeeld weinig betekenis als de feedback op een medewerker uit de lucht komt vallen. Het gebruik van sturingsinstrumenten is ingebed in de sociale relatie tussen een (operationele) chef en politiemedewerker. Om operationele sturing binnen deze bredere context te kunnen plaatsen, is in het onderzoek ook aandacht besteed aan de kenmerken van het operationeel leidinggeven. In deze studie hebben we operationeel leidinggeven niet nauwkeurig geoperationaliseerd in competenties en daaraan verbonden kenmerken. We hebben wel een aantal stellingen over de praktijk van operationeel leidinggeven aan chefs en medewerkers voorgelegd. We pretenderen niet dat we daarmee een compleet beeld kunnen geven van hoe het operationeel leidinggeven vanuit beide groepen respondenten wordt beleefd. We kunnen echter wel op een aantal (zelf gedefinieerde) thema's uitspraken doen over hoe leiding en uitvoering de praktijk van operationeel leidinggeven (of voor wie wil: operationeel leiderschap) ervaren.

Wie de verhalen van politieleiders uit de (in 1990 verschenen) bundel van De Blouw en de zijnen openslaat, leest niets over 'verbinding' en andere begrippen die tegenwoordig populair zijn (zie Politieacademie, 2008), maar komt vooral tot de conclusie dat leidinggevend bij de politie veel nadruk leggen op het belang van het motiveren van hun mensen. De nieuwe leiderschapstaal voegt hier graag 'inspireren' aan toe. De voorliggende studie laat echter zien dat het grootste deel van de politiemensen op de werkvloer zich niet of nauwelijks geïnspireerd en gemotiveerd voelt door hun direct leidinggevend. Andere dimensies die in de ogen van een groot deel van de politiemedewerkers ontwikkeld zijn, hebben onder andere betrekking op het sturen op normen en waarden, het geven van positieve feedback, het stimuleren van een klimaat waarin mensen elkaar aanspreken en 'er zijn' op belangrijke momenten. Ook onderschrijft minder dan de helft van de uitvoerders de stelling dat operatione-



le chefs positief bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van politiemensen op de werkvloer. Hetzelfde geldt voor de ontwikkeling van het team. Al met al moeten we concluderen dat chefs het op vrijwel alle dimensies significant positiever zien dan de mensen aan wie zij leidinggeven (zie de volgende paragraaf). Chefs en medewerkers zijn het ook over een aantal zaken eens, zoals de (zeer beperkte) mate waarin operationele chefs afstand nemen van de waan van de dag, zicht hebben op de werkzaamheden van medewerkers en meegaan op straat om vakmanschap te laten zien.

Het voorgaande leidt al met al tot de conclusie dat de verbinding tussen operationele chefs en de werkvloer (een stuk) zwakker is dan de operationele leiding denkt en dan in visies op leiderschap als wenselijk wordt gezien.<sup>69</sup> Het gaat hierbij niet om uiteenlopende waardeoriëntaties, maar simpelweg om de (door medewerkers gevoelde) betrokkenheid van operationeel leidinggevend bij het welzijn en werk van politiemensen op de werkvloer. De verbinding tussen leiding en uitvoering zou echter juist op dit niveau sterk(er) moeten zijn. Aan uitvoerende politiemensen vragen of de korpsleiding weet wat er op de werkvloer speelt, zoals onderzoekers van de Socialistische Partij (SP) hebben gedaan (Kant & Van Raak, 2009), is vooral inspelen op sentimenten ten behoeve van een eigen verhaal. Het hoeft geen verbazing te wekken dat meer dan twee derde van mening is dat de korpsleiding geen zicht heeft op de werkvloer. Van welke directie die leidinggeeft aan een organisatie van (gemiddeld) meer dan tweeduizend mensen kan dit wel worden verwacht? Er zijn niet voor niets verschillende lagen met leidinggevend. Het is een ander verhaal wanneer over de operationeel leidinggevend dezelfde conclusie moet worden getrokken. Dit is, in ieder geval op een deel van de bureaus, bij de politie aan de orde. Dit is overigens niets nieuws. Ook uit de, bij ons weten, eerste studie naar leidinggeven bij de politie kwam naar voren dat leidinggevend weinig belangstelling hadden voor de werkvloer. Inspecteurs en hoofdinspecteurs zouden vooral meer vaardigheid moeten ontwikkelen om effectief met lagere rangen te communiceren, zo werd aanbevolen (Van Oosten, 1985).

De betekenis van de 'gebrekkige verbinding' kan nader worden geduid op basis van de explorerende analyse uit het vorige hoofdstuk. Hieruit komt naar

---

69 Van Hoorn (2010) merkt op dat de laatste visitatieronde in het kader van het kwaliteitsstelsel binnen de Nederlandse politie bij alle korpsen een vrij eenduidige aanbeveling oplevert: de verbinding tussen leidinggevend en medewerkers moet weer worden versterkt. Die verbinding is, zo stelt hij, verzwakt of zelfs verdwenen, omdat chefs praten over telbare resultaten, processen en protocollen, terwijl politiemensen midden in de spanning, de emotie en de absurditeit van de samenleving hun bijzondere werk doen.

voren dat dimensies die relatief zwak ontwikkeld zijn – in het bijzonder het motiveren en inspireren van medewerkers – sterk samenhangen met de positieve bijdrage van chefs aan de ontwikkeling van politiemensen en de teams waarin zij werken. Ook het geven van positieve feedback en het ‘er zijn’ op belangrijke momenten vertonen een sterke samenhang met de positieve bijdrage van chefs aan de individuele en collectieve ontwikkeling. De manier van leidinggeven doet ertoe waar het gaat om het handelen en de ontwikkeling van politiemensen (zie ook Van Reenen, 2004). Het leiderschapspotentieel kan in dat opzicht worden vergroot door het gedrag van leidinggevers, of in ieder geval de perceptie van dit gedrag door medewerkers, meer in overeenstemming te brengen met de woorden die in visiedocumenten aan (operationeel) leiderschap worden gewijd.

### 9.3 Het hardnekkige perceptieverschil tussen leiding en uitvoering

De derde hoofdconclusie vormt een rode draad door vrijwel alle bevindingen van deze studie: er is sprake van een hardnekkig perceptieverschil tussen leiding en uitvoering. Dit wil zeggen dat de beleving van ‘de’ werkelijkheid tussen leiding en uitvoering uiteenloopt voor wat betreft de wijze waarop het werk wordt aangestuurd, de opbrengsten daarvan en de manier waarop chefs leidinggeven. Chefs hebben vrijwel altijd een rooskleuriger beeld dan de medewerkers aan wie zij leidinggeven. Deze uitkomst komt overeen met de verwachting die in hoofdstuk 4 is geformuleerd. Ook in ander (kwalitatief) onderzoek naar leidinggeven aan politiemensen komen dergelijke conclusies naar voren. Zo concludeert Hostmann (2008) in zijn studie naar leidinggeven in Feijenoord-Ridderster dat leidinggevers zichzelf veelal zien als coachend, stimulerend, mensgericht en betrokken, terwijl wijkagenten van mening zijn dat coaching ontbreekt, van dagelijkse aanwezigheid op de werkvloer geen sprake is en de aandacht op emotioneel en menselijk vlak te beperkt is. Ook Zoomer e.a. (2002) constateren dat leidinggevers graag praten over ‘coachen en faciliteren’, terwijl wijkagenten eerder in termen van ‘anarchie’ over dezelfde situaties spreken. Uit de studie van Vaartjes (2007) blijkt onder andere dat leidinggevers veelal het beeld hebben dat zij verwachtingen ten opzichte van medewerkers duidelijk communiceren, terwijl medewerkers niet precies weten wat hun leidinggevende belangrijk vindt. Deze voorbeelden doen wellicht vermoeden dat dit een hardnekkig ‘politiefenomeen’ is. Niets is minder waar: in tal van organisaties doet het zich voor.

De duiding van het perceptieverschil tussen leiding en uitvoering kan worden verdiept wanneer wordt gekeken naar de aspecten waarop dit verschil wel en niet aanwezig is. In dit verband zijn vooral de aspecten interessant waarbij vergelijking tussen aspecten (variabelen) mogelijk is. Een analyse van deze aspecten leert dat een significant perceptieverschil vaker aanwezig is bij de invloed van sturingsinstrumenten op de kwaliteit van het werk dan bij de invloed op het handelen. Met andere woorden: over de instrumentele bijdrage van sturingsinstrumenten zijn leiding en uitvoering het meer eens (bij vijf instrumenten) dan over de kwalitatieve bijdrage (bij twee instrumenten). Chefs leven veelal in de overtuiging dat sturingsinstrumenten bijdragen aan de kwaliteit van het werk, terwijl deze overtuiging door veel minder uitvoerende politiefunctionarissen wordt gedeeld. Ook valt op dat bij de waardering voor sturingsinstrumenten (maar) in drie van de negen gevallen sprake is van een significant verschil. Dit betekent dat sturingsinstrumenten in grote mate (min of meer) gelijk worden gewaardeerd door leiding en uitvoering. Ondanks de verschillen in beleving rondom de toepassing en effecten is de waardering dus ongeveer hetzelfde. Een verklaring hiervoor is dat de ervaringen die meer bepalend zijn voor de waardering van een sturingsinstrument (zie hoofdstuk 6) vaker tussen leiding en uitvoering overeenkomen dan de ervaringen die minder bepalend zijn. Ter illustratie: tussen chefs en medewerkers doet zich geen significant verschil voor in de waardering voor de debriefing. Dit kan worden verklaard doordat zich ook geen significante verschillen voordoen in de beleving tussen leidinggevers en uitvoerders met betrekking tot de functie van debriefing en de wijze waarop wordt omgegaan met afwezigheid bij de debriefing. Het voert echter te ver om dit voor alle sturingsinstrumenten volledig uit te diepen.

Ook bij de manier van leidinggeven kunnen dergelijke constatering worden gedaan. Er zijn aspecten waar men het meer en minder eens over is. Zo is er sprake van een grote mate van overeenstemming over de ruimte die politiemensen krijgen om zelfstandig beslissingen te nemen en de mate waarin chefs vertrouwen hebben in de juistheid van deze beslissingen. Ook over het geven van feedback wanneer medewerkers het niet goed doen, het nemen van afstand van de waan van de dag en het inzicht in de werkzaamheden van medewerkers is sprake van een grote mate van overeenstemming. De grootste discrepantie doet zich veelal voor op de aspecten die er voor de ontwikkeling van mensen het meest toe lijken te doen, zoals het motiveren en inspireren van de werkvloer én het 'er zijn' op belangrijke momenten. Dergelijke eigenschappen van chefs ziet minder dan de helft van de medewerkers terug in het gedrag van de

eigen operationeel leidinggevende. Al met al doen zich bij vijftien van de negentien onderzochte dimensies significante verschillen in beleving tussen leiding en uitvoering voor. Chefs geven massaal aan dat zij zich op een bepaalde (positief veronderstelde) manier gedragen, terwijl significant minder medewerkers dit gedrag waarnemen.

Het is de vraag hoe we het hardnekkige perceptieverschil nu precies moeten duiden? Wat betekent het voor de relatie tussen chef en politiemedewerker? Moeten we ons zorgen maken? In het volgende hoofdstuk komen we hierop terug.

#### 9.4 Onbenut beïnvloedingspotentieel en de diepere betekenis

Wie een periode doorbrengt op een lokaal politiebureau ervaart dat de vrijheid van politiemensen een veelvormig karakter heeft. Het gaat om het maken van keuzes in 'waar' zij naartoe gaan, 'wat' zij doen, maar ook om 'hoe' zij optreden. De mate waarin het antwoord op deze vragen openstaat voor een eigen invulling door uitvoerders verschilt. In de noodhulp (als proces, niet als dienst) kan alleen nog worden bepaald 'hoe' wordt opgetreden, terwijl bij het ontbreken van meldingen alle vragen van een antwoord moeten worden voorzien. In alle gevallen staat echter voorop dat de wijze waarop politiemensen deze vragen beantwoorden, weliswaar met de nodige mitsen en maren, gericht kan worden beïnvloed. De wijze waarop deze beïnvloeding plaatsvindt, is aan verandering onderhevig. Deze voorliggende studie kan daarom ook niets meer dan een momentopname zijn. De conclusies die in dit hoofdstuk zijn getrokken, moeten daarom in een historisch perspectief worden geplaatst (zie ook hoofdstuk 2).

Na decennia van een meer directe, persoonsgebonden wijze van sturen<sup>70</sup> is de politie na de reorganisatie in een staat van enige anarchie beland. 'Effectsturing' en 'zelfsturing' bleken begrippen waaraan op dat moment geen adequate invulling kon worden gegeven. Het resultaat was meer vrijheid in de uitvoering, die werd versterkt door de doorbroken sociale verhoudingen als gevolg van de samenvoeging van de gemeentepolitie en de Rijkspolitie. Nieuwe verhoudingen zonder adequaat instrumentarium betekenden een grote mate van vrijheid op de werkvloer. In een periode waarin de omvang van de criminaliteit toenam, werd de externe en (daarmee) interne druk om grip te krijgen op de uitvoering van het politiewerk groter. Dit heeft er mede in geresulteerd dat vanaf het eind van de jaren negentig veel is geïnvesteerd in het op orde krijgen van

70 Zie hoofdstuk 2. Uit dit hoofdstuk blijkt ook dat deze 'directe' wijze van sturen de nodige nuances kent.

het sturingsinstrumentarium. ‘Nieuwe’ HRM- en bedrijfsmatige sturingsinstrumenten deden hun intrede.<sup>71</sup> De beschikbaarheid van deze instrumenten bood de operationele leiding houvast. Dit is ook logisch. Prestatiesturing heeft, anders dan effect- of beleidssturing, een directe relatie met het operationele werk. Juridische ‘producten’ kunnen worden geteld, doorlooptijden kunnen worden gemeten en ook ziekteverzuim en andere aspecten van de bedrijfsvoering lenen zich goed voor een weergave op spreadsheets. De nieuwe wijze van sturen heeft ervoor gezorgd dat de verwachtingen ten opzichte van de werkvloer in de afgelopen jaren zijn toegenomen. Er is door de toenemende aandacht voor ontwikkeling en beoordeling in combinatie met prestatieafspraken weer een lat waaraan politiemensen moeten voldoen. De opkomst van IGP heeft de (meer dagelijkse) sturing van het politiewerk verder versterkt. De briefing is vernieuwd en gestandaardiseerd én sturing door middel van werkopdrachten is meer regel dan uitzondering. Deze ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat de (ervaren) vrijheid in de uitvoering in de afgelopen jaren is afgenomen. Dit blijkt zowel uit ons kwantitatieve als kwalitatieve onderzoek (zie bijlage 3, tabel 68). ‘De politiewereld is een nieuw tijdperk ingegaan. Als je nu doet wat ze vroeger deden, dan lig je eruit,’ zo drukte een hoofdagent zich uit. De afgenomen vrijheid impliceert ook dat de invloed van politieleiders op het doen en laten van politiemensen op de werkvloer is toegenomen (Van der Torre, 2007b). De overeenstemming tussen bedoelingen van leidinggevend en het handelen van politiemensen is geen toeval (meer). Een goede vraag is of uitvoerende politiefunctionarissen zich, als gevolg van de afgenomen vrijheid, beknot voelen in hun doen en laten. Dit blijkt niet het geval. Ongeveer twee vijfde van de politiemensen in het primaire proces vindt dat er momenteel onvoldoende ruimte is om eigen keuzes te maken. Over deze ruimte in de toekomst is men sceptischer: 60% heeft de verwachting dat er op termijn onvoldoende ruimte is om eigen keuzes te maken (zie bijlage 3, tabel 68).

Het bovenstaande maakt ondubbelzinnig duidelijk dat er steeds meer sprake is van gerichte beïnvloeding van de werkvloer. Gericht beïnvloeden wil echter nog niet zeggen dat de invloed ook bijdraagt aan de kwaliteit van het werk. Iemand in een richting krijgen heeft pas meerwaarde als het de goede richting is. Onze conclusie is dat in de kwaliteit van de beïnvloeding nog een wereld te winnen is. Er is (in ieder geval) binnen de basispolitiezorg sprake van *onbenut*

71 ‘Nieuwe’ is op deze wijze aangeduid, omdat onderdelen van het instrumentarium zeker niet nieuw waren. Op het aantal bekeuringen werd enkele decennia geleden ook al gestuurd (zie Boin e.a., 2003; Van der Torre, 2007a).

beïnvloedingspotentieel (dat bestaat uit onbenut sturings- en leiderschapspotentieel). Het goede nieuws is dat er dus iets te benutten valt. De vraag is alleen langs welke weg deze benutting kan plaatsvinden. De resultaten van dit hoofdstuk geven hier enkele indicaties voor, maar vooralsnog ook niet meer dan dat. Om de stap naar de toekomst te maken is het van belang om de uitkomsten van deze studie nader te duiden. Dit gebeurt in het volgende hoofdstuk.

## Op zoek naar de ‘diepere’ betekenis

De conclusies die op basis van deze studie zijn getrokken, geven inzicht in de stand van zaken op het gebied van operationele sturing en de beleving van de wijze waarop op operationeel niveau leiding wordt gegeven (op een aantal dimensies). Om de stap naar de toekomst te kunnen maken is het van meerwaarde om de conclusies van het onderzoek te verdiepen. Dit gebeurt in dit hoofdstuk aan de hand van een drietal vragen. Deze vragen zijn onder andere gebaseerd op een bijeenkomst die naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek heeft plaatsgevonden.<sup>72</sup>

### 10.1 Is er nu sprake van ‘goed’ leidinggeven en leiderschap?

Deze studie laat duidelijk zien dat operationele chefs zichzelf percipiëren op een manier die veelal niet overeenkomt met de perceptie van politiemensen in de uitvoering. Leidinggevers hebben een positiever zelfbeeld dan door de ervaringen van politiemensen wordt gerechtvaardigd. Dit roept diverse vragen op. Een van de belangrijkste vragen is wellicht of deze uitkomst nu ook wil zeggen dat het operationeel leiderschap binnen de politie tekortschiet. Wij zijn van mening dat dit niet zomaar kan worden gezegd. Dit heeft een aantal redenen. De eerste reden is dat de geconstateerde discrepantie een psychologisch fenomeen is, dat zich niet alleen tot de politie beperkt (zie hoofdstuk 4). Dit betekent niet direct dat het daarom niet erg is, maar wel dat dit patroon in veel gevallen zit ‘ingebakken’ in de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Hierbij kan (ook) worden opgemerkt dat het omgekeerde waarschijnlijk ook ‘waar’ is: uitvoerende politiefunctionarissen hebben ongetwijfeld ook een positiever beeld van het eigen functioneren dan hun chefs.<sup>73</sup> De tweede reden is dat

<sup>72</sup> Het betreft de bijeenkomst van de leescommissie waarin, naast diverse politiemensen, ook een wetenschapper en leidinggevende uit de private sector aanwezig waren.

<sup>73</sup> Het opvallende is dat dit vrijwel nooit wordt onderzocht. Alle ogen zijn veelal op de (politie)leider gericht. Dit past in het sterke verlangen naar politieleiderschap (zie Noordegraaf & Buijnink, 2010).

de perceptie en waardering van leidinggevend door medewerkers iets anders is dan het daadwerkelijk functioneren van leidinggevend. Onderzoek naar leiderschap verloopt vaak, net als in deze studie, via vragenlijsten, terwijl leiderschap in essentie een fenomeen is dat je vooral kunt begrijpen als je het ziet (Weide e.a., 2006). Kortom: op basis van de resultaten van deze studie kunnen niet zomaar uitspraken worden gedaan over het daadwerkelijk functioneren van operationele chefs.

Hoe moeten we de uitkomsten dan wel, op een hoger abstractieniveau, interpreteren? Wij zijn van mening dat de uitkomsten vooral laten zien dat het gedrag van operationele chefs niet altijd voldoet aan de verwachtingen die politiemedewerkers van hen hebben. Uit uiteenlopend onderzoek komt duidelijk naar voren dat politiemensen boven alles behoefte hebben aan mensgerichte leidinggevend, die op basis van gelijkwaardigheid, vertrouwen, operationele betrokkenheid en persoonlijke aandacht opereren (zie o.a. Van der Torre, 2007a; Vaartjes, 2007; Ruedisueli e.a., 2009).<sup>74</sup> In de praktijk blijken operationele chefs in de beleving van (een deel van) 'de' werkvloer weliswaar de nodige ruimte te geven, maar deze ruimte wordt door hen al snel geïnterpreteerd als onverschilligheid. Dit blijkt bijvoorbeeld ook uit onderzoek van Terpstra (2008) naar het werk van wijkagenten: zij ervaren geregeld een gebrek aan interesse. Operationele chefs zijn in de praktijk in de ogen van veel medewerkers minder mensgericht dan medewerkers zouden willen (en chefs van zichzelf denken). Ook de casestudies laten op onderdelen dit beeld zien: er is behoefte aan meer persoonlijk contact. De vraag blijft echter wat politiemedewerkers nu precies verwachten wanneer zij spreken over termen als 'betrokkenheid', 'aandacht' en 'interesse'. De behoefte aan vrijheid is immers groot en leidinggevend die interveniëren in het werk van politiemedewerkers kunnen niet per definitie op steun rekenen (zie ook Ruedisueli e.a., 2009). Betrokkenheid en aandacht kunnen in een dergelijke context ook gemakkelijk worden geïnterpreteerd als bemoeienis en controle, net als vrijheid al snel onverschilligheid wordt. Operationele chefs balanceren daarmee op een gevoelig koord.<sup>75</sup>

De geconstateerde discrepantie in beleving, aangevuld met de bovenstaande uiteenzetting, roept de vraag op in welke mate leidinggevend en medewerkers de onderlinge verwachtingen en wederzijdse beelden voldoende bespre-

<sup>74</sup> In ieder geval voor wat betreft de reikwijdte die leidinggevend in deze studie heeft (zie hoofdstuk 8). Daarnaast vinden medewerkers het vooral van belang dat een chef zorgt voor goede randvoorwaarden en deze afdwingt bij het hogere management (zie Van der Torre, 2007a; Ruedisueli e.a., 2009).



ken. Er is reden om aan te nemen dat gesprekken over de relatie tussen chef en medewerker (in plaats van over de inhoud) beperkt plaatsvinden. Zo concluderen Sprenger e.a. (2010: 117): 'Vooral tussen de hiërarchische lagen, maar ook tussen collega's onderling, heersen allerlei beelden over elkaar. Er lijkt weinig gesprek te zijn tussen degenen die de beelden van elkaar hebben, en dus ook niet over die beelden.' In het licht van de uitkomsten van dit onderzoek is dit ook niet verwonderlijk: wanneer dergelijke gesprekken wel frequent plaatsvinden, is het perceptieverschil waarschijnlijk minder groot. Het zijn waarschijnlijk de wederzijdse beelden die ook het gesprek over die beelden bemoeilijken: op de werkvloer heeft men in behoorlijke mate de overtuiging dat chefs niet openstaan voor feedback op hun manier van leidinggeven (zie hoofdstuk 8) en chefs denken geregeld: als ik niets hoor, gaat het goed (zie Sprenger e.a., 2010). Hoe moet het gesprek dan op gang komen? In het volgende hoofdstuk komen we hierop terug.

## 10.2 Wordt er nu 'goed' gestuurd?

Het in kaart brengen van de ervaringen met en opvattingen over operationele sturing leidt veelal tot de behoefte aan een eindoordeel: hoe 'goed' wordt het politiewerk nu eigenlijk aangestuurd? Deze vraag is vanzelfsprekend lastig te beantwoorden, maar wij permitteren ons, op deze plek, de vrijheid om hier enkele opmerkingen over te maken. Hierbij doen we een beroep op de inzichten uit dit onderzoek en de ervaringen die in andere opdrachten zijn opgedaan.

De bovenstaande vraag kan alleen worden beantwoord wanneer enige duidelijkheid wordt gegeven over wanneer operationele sturing 'goed' is. In deze studie is op het niveau van sturingsinstrumenten gevraagd naar de bijdrage aan de kwaliteit van het werk. Dit heeft per sturingsinstrument inzicht gegeven in de mate waarin chefs en medewerkers een sturingsinstrument 'zinnig' vinden. Op het niveau van operationele sturing als 'totaal' moet naar ons idee niet de kwaliteit van het werk, maar de probleemgerichtheid van het optreden centraal

---

75 Ook hiervoor geldt: dit lijkt een algemeen fenomeen te zijn. Op woensdag 2 maart 2011 valt op NU.nl te lezen dat 63% van de medewerkers ontevreden is over zijn of haar manager, zo zou blijken uit onderzoek onder duizend respondenten. De voornaamste reden is het gebrek aan begeleiding, terwijl te veel bemoeienis ook een veelvoorkomende reden is. Er wordt geconcludeerd: 'Blijkbaar is het voor managers lastig om een balans te vinden tussen te veel betrokkenheid of juist te weinig.' (www.nu.nl, 2 maart 2011).

staan. Operationele sturing moet er uiteindelijk voor zorgen dat politiemensen er alles aan doen om problemen op het gebied van criminaliteit en (in mindere mate) onveiligheid (effectief) aan te pakken (zie Terpstra, 2010).<sup>76</sup> Met 'alles' wordt vanzelfsprekend bedoeld: de inspanningen die, gezien de middelen en bevoegdheden van de politie, redelijkerwijs van politiemensen mogen worden verwacht. De ultieme toetssteen van de praktijk van operationele sturing is de probleemgerichtheid van de politie.

De vraag wordt dan of de sturing van het politiewerk optimaal bijdraagt aan de probleemgerichtheid van de politie. Is de sturing er voldoende op gericht om, uitstijgend boven de 'waan van de dag', met diverse middelen (preventief toezicht, repressie, samenwerking/signalering, enzovoort) te werken aan de aanpak van problemen? Dit is volgens ons niet het geval. Het gaat wellicht beter, maar er is nog een wereld te winnen. De huidige wijze van sturing is vooral gericht op de wijze waarop de politie optreedt in specifieke situaties:

- Door de briefing wordt een verdachte aangehouden die zonder de briefing (mogelijk) niet was opgevangen.
- Door de aanwezigheid van prestatienormen wordt een bekeuring gegeven die zonder prestatienormen (mogelijk) niet was gegeven.
- Door een bejegeningprotocol wordt een burger aangesproken op een manier waarop deze burger zonder protocol (mogelijk) niet was aangesproken.
- Door een werkopdracht wordt een gesignaleerde bezocht die zonder werkopdracht (mogelijk) niet was bezocht.
- En ga zo maar door.

De bovenstaande voorbeelden maken duidelijk dat de huidige wijze van sturen naar onze inschatting beperkt bijdraagt aan de probleemgerichtheid van de politie. Hierbij is het van belang op te merken dat de briefing het voornaamste sturingsmoment is waarop deze probleemgerichtheid gestalte kan krijgen. Dit veronderstelt de beschikbaarheid van informatie om de ontwikkeling van problemen te kunnen volgen, maar zeker ook de aanwezigheid van een operationele strategie. Met een operationele strategie wordt bedoeld: een aanpak van bijvoorbeeld enkele weken, die bestaat uit de inzet van diverse middelen (al dan niet in verschillende fasen) gericht op het realiseren van een bepaald doel (vaak: verminderen of terugdringen van 'iets'). Op basis van een operationele strategie kan – naast het noodhulpproces, dat altijd doorgaat – werk worden

<sup>76</sup> Dit past ook in het vertrekpunt van *Politie in ontwikkeling* (PVP, 2005): de Nederlandse politie wil bijdragen aan veiligheid.

verdeeld in de tijd en dagelijks worden gestuurd. Dit betekent niet (per definitie) dat politiemensen, zonder de 'grotere' bedoeling te kennen, met werkopdrachten de deur uit worden gestuurd. Het gaat er vooral om dat chefs ontwikkelingen in problemen volgen, samen met het team komen tot operationele strategieën en hier gezamenlijk uitvoering aan geven.

Wanneer door de 'oogharen' naar het vraagstuk van sturing van politiewerk wordt gekeken, durven wij de stelling aan dat basiseenheden sterk verschillen in de mate waarin het politiewerk 'goed' wordt aangestuurd. Onder invloed van informatiegestuurd werken lijkt er, in ieder geval op een aantal plekken, sprake te zijn van toenemende probleemgerichte sturing. Aan de verschillen die zich tussen basiseenheden kunnen voordoen, liggen uiteenlopende factoren ten grondslag. Hoewel wij deze niet specifiek hebben onderzocht, is het waarschijnlijk dat de inrichting van de planning & controlcyclus, de kwaliteit van de informatiehuishouding (informatieproducten), het functioneren van de operationele chef en de professionaliteit van de uitvoerende politiefunctionarissen allemaal factoren zijn die ertoe doen. Ook moet niet worden vergeten dat de context waarin een basiseenheid opereert essentieel is. Hoe groot is de 'span of control' van de chef? Hoeveel capaciteit is naast – of apart van – de noodhulp beschikbaar om proactief (dat wil zeggen: niet naar aanleiding van meldingen) te werken aan het uitvoeren van een operationele strategie? In het volgende hoofdstuk proberen wij de vraag te beantwoorden hoe bevordering van de probleemgerichtheid in de sturing van politiewerk kan plaatsvinden.

### 10.3 Is de politie 'klaar' voor sturing op basis van een professionele logica?

De uitkomsten van deze studie wijzen in de richting van meer professionele sturing. Professionele sturingsinstrumenten hebben in algemene zin meer invloed, dragen meer bij aan de kwaliteit van het politiewerk en worden hoger gewaardeerd. De (beperkte) mate waarin dergelijke instrumenten momenteel worden toegepast, biedt de mogelijkheid voor meer professionele sturing. De uitkomsten van deze studie passen daarmee in het betoog van diverse politieleiders waarin 'de' politiemens als professional centraal staat (zie Dros e.a., 2010; Van Hoorn, 2010). Vanuit onze eigen praktijk merken we dat vrijwel ieder korps 'iets' met professionele sturing en vakmanschap wil. In die zin hebben de uitkomsten van dit onderzoek de tijd mee. Een belangrijke vraag is echter nog niet beantwoord. In welke mate biedt de context van het gemiddelde politieteam adequate randvoorwaarden voor professionele sturing? Vrijheid

geven aan de professional, zonder de aanwezigheid van randvoorwaarden voor professionele (zelf)sturing, leidt gemakkelijk tot vrijblijvendheid en onverschilligheid, zo leert ook de ervaring uit de jaren negentig (zie hoofdstuk 2). Laten we de vraag naar randvoorwaarden eens globaal verkennen.

Sturen op basis van een professionele logica veronderstelt in de eerste plaats dat politiemensen in de frontlinie behoefte hebben om door middel van coaching en intercollegiale reflectie hun vakmanschap te versterken. Uit deze studie blijkt dat minder dan de helft van de uitvoerende politiemensen van mening is dat de mate waarin medewerkers momenteel worden gecoacht door chefs voldoet aan de behoefte. Met betrekking tot intercollegiale toetsing geldt dat minder dan de helft van de medewerkers die nu geen intercollegiale toetsing ervaart, behoefte heeft aan intercollegiale toetsing. Deze uitkomsten kunnen worden geïnterpreteerd als een behoorlijke behoefte aan professionele sturing. Hierbij moet wel de vraag worden gesteld wat deze behoefte precies behelst. Gaat het opnieuw om aandacht en betrokkenheid van chefs, alleen in een nieuw 'jasje'? Gaat het om het vrijblijvend bespreken van handelingspraktijken en situaties (zoals nu in menige politiekantone gebeurt)? Of gaat het om het leren van de eigen praktijk, zodat versterking van het vakmanschap kan plaatsvinden? De laatste vraag moet bevestigend worden beantwoord, wil een professionele sturingslogica kunnen slagen. Volgens Nap (2001: 90) is er reden om positief te zijn: 'Politiemensen zijn doeners, ze zijn het niet gewend om hun eigen praktijk te onderzoeken op zoek naar betere praktijken. Niettemin is het me opgevallen dat politiemensen het wel degelijk leuk vinden om echt over hun werk te praten en ook bereid zijn om bij die praktijk vragen te (laten) stellen.'

Naast (individuele en collectieve) behoefte is het van belang dat er sprake is van een klimaat waarin er bereidheid is om op het eigen handelen en dat van de ander te reflecteren, zodat er kan worden geleerd van de bestaande handelingspraktijken. Een dergelijk klimaat veronderstelt ook bereidheid tot en veiligheid voor het bespreken van 'fouten' (Chan, 1997). De randvoorwaarde van het 'open klimaat' is gerelateerd aan het vaak geconstateerde non-interventiebeginsel op de politieke werkvloer (zie o.a. Terpstra, 2002). Dit beginsel wil zeggen dat feedback op het handelen van elkaar niet gebruikelijk is. Volgens Van der Torre (2007b) is de mentale ruimte voor onderlinge feedback op de politieke werkvloer toegenomen.<sup>77</sup> Op basis van deze studie kunnen we dit met enige

77 Chan (2003) trekt een vergelijkbare conclusie over het politiewerk in Australië.

voorzichtigheid bevestigen. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat medewerkers positiever over deze mentale ruimte oordelen dan operationele chefs (zie hoofdstuk 7).<sup>78</sup> Daarnaast kan worden verondersteld dat deze mentale ruimte tussen teams, maar vooral tussen korpsen en streken, verschilt. Een voorzichtige aanname in dit kader is dat het in de Randstedelijke politiekorpsen gebruikelijker is om elkaar van feedback te voorzien dan in andere korpsen (zie ook Ruedisueli e.a., 2009). Het is van belang te benadrukken dat het leren van de eigen praktijk verder gaat dan het geven van onderlinge feedback. Een cultuur van professionals veronderstelt het min of meer systematisch evalueren van het eigen handelen met de wil om te leren. Niet als doel op zich, maar als middel om te komen tot evidence based practice: manieren van optreden, die in bepaalde situaties succesvol waren (Van der Lans, 2008). Vooralsnog lijkt er op menig politiebureau nog geen sprake van een dergelijke oriëntatie. Het evalueren van optreden is in politiekringen niet populair (zie Van Stokkum, 2005). Politie mensen op de werkvloer lijken vooralsnog meer te praten over hoe ze vinden dat het moet dan dat ze hun eigen praktijk bevragend onderzoeken en op basis hiervan verder ontwikkelen (zie ook Sprenger, 2008). De sociale interactie tussen politie mensen is, met andere woorden, niet of nauwelijks op collectieve leeruitkomsten gericht (zie Nap, 2001; Beerepoot e.a., 2007).

Een derde randvoorwaarde vloeit voort uit het individuele vermogen van politie mensen om te reflecteren. Stilstaan bij het handelen is alleen mogelijk als politie mensen in staat zijn om zichzelf en anderen relevante vragen te stellen en deze vragen van antwoorden te voorzien. Twijfel en onzekerheid horen hierbij. Als je het allemaal weet en kan, zijn reflecteren en gedragsverandering immers niet nodig. De vraag of politie mensen over voldoende vermogen beschikken, is door ons niet te beantwoorden. Dit moet de praktijk uitwijzen. Op voorhand kan worden gesteld dat het niveauverschil op de werkvloer groot kan zijn (zie ook Van der Torre, 2007a). Daarnaast moet altijd worden beseft dat het politiewerk geen voldragen professionalisme is en dat politieagenten (in de basispolitiezorg) niet in alle opzichten – denk bijvoorbeeld aan het opleidingsniveau van het overgrote deel – echte professionals zijn (Van der Torre, 1999). Het politiewerk kan het best worden gezien als een 'vak' of 'ambacht' – in het Engels wordt gesproken over 'craft' (Sparrow, 2000) – dat wordt uitgevoerd door praktische professionals, die op basis van uiteenlopende vuistregels en straatwijsheid handelen (Van der Torre, 1999). Het 'professionele karakter' van

78 Overigens een voorbeeld dat de discrepantie in beleving zich ook omgekeerd voordoet.

politiemensen op de werkvloer neemt toe naarmate zij de eigen praktijk meer onderzoeken en deze bespreken met vakgenoten (zie Nap, 2001).

Al met al leidt het bovenstaande tot de conclusie dat de benodigde randvoorwaarden niet per definitie aanwezig zijn. Het is wel waarschijnlijk dat de politie er met betrekking tot de benodigde randvoorwaarden een stuk beter voor staat dan in de 'pre-prestatiesturing periode'. Het nieuwe politieonderwijs, de (mogelijk) afnemende relevantie van het non-interventiebeginsel en de behoefte aan nieuwe manieren van beïnvloeding leveren naar ons idee een positieve bijdrage aan de mogelijkheden om op menig politiebureau tot een gemeenschap van praktische professionals te komen. Dat hiervoor nog steeds 'hobbels moeten worden genomen' (Nap, 2001: 18) mag duidelijk zijn. In het volgende hoofdstuk gaan we in op de vraag wat hiervoor belangrijk is.

## Drie sporen voor versterking

Op basis van het vorige hoofdstuk komen we tot drie sporen om de praktijk van operationele sturing te versterken. Deze sporen zijn gebaseerd op een aantal aannames. De eerste aanname is dat de relatie tussen een (operationele) chef en een politiemedewerker de sociale basis is waarop leidinggeven (waaronder sturen) plaatsvindt. De sturingsinstrumenten kunnen nog zo bruikbaar zijn, maar als het ontbreekt aan vertrouwen tussen chef en medewerker is er geen basis om effectief te beïnvloeden. Dit is de reden dat wij dit thema in §11.1 centraal stellen. De tweede aanname is dat het verbeteren van de sturingspraktijk plaats kan vinden door de probleemgerichtheid in de sturing te bevorderen. Het begrip 'operationele strategie' speelt hierin een sleutelrol. In §11.2 komt het bevorderen van de probleemgerichtheid aan de orde. Tot slot veronderstellen wij dat het sturen van het optreden van politiemensen in specifieke situaties vooral baat heeft bij het op gang brengen van het professionele gesprek op de werkvloer. In §11.3 behandelen wij dit thema.

### 11.1 Versterken van de sociale bodem waarop operationele sturing vorm krijgt

Operationeel leidinggevendenden hebben een belangrijke rol bij het beïnvloeden van het handelen van de politiemensen die uitvoering geven aan het primaire proces. Zij zijn immers degenen die het meest met uitvoerende politiefunctionarissen optrekken. Een verstandige politieorganisatie investeert daarom in haar operationele chefs (zie ook Isenberg, 2010), zodat zij toegerust zijn op het realiseren van een sterke sociale relatie tussen hen en de 'ploeg'. Dit investeren heeft betrekking op uiteenlopende aspecten, die door verschillende niveaus (landelijk, strategisch, tactisch) kunnen worden beïnvloed. Met betrekking tot de beïnvloeding door andere niveaus beperken we ons hier tot de selectie en doorontwikkeling.

Over de selectie van operationele chefs kan van alles worden gezegd, maar in essentie draait het om de persoonlijke kwaliteiten van een (potentiële) chef en de match tussen context (team) en persoon. Voor een operationele chef

beginnen persoonlijke kwaliteiten met liefde voor en kennis van het politievak. Dit zijn echter noodzakelijke en geen voldoende voorwaarden. Een operationele chef moet vooral in sociaal opzicht sterk zijn: medewerkers met gezag corrigeren wanneer dit nodig is, aanspreken op hun verantwoordelijkheid, maar ook openstaan om het gesprek over de onderlinge relatie te voeren. Dit vraagt per definitie de moed om een bepaalde mate van kwetsbaarheid te tonen: een operationele chef is, als het goed is, ook bezig met een voortdurende zoektocht om de persoonlijke effectiviteit te verbeteren. Dit hoeft niet verborgen te blijven.

De doorontwikkeling van operationele chefs wordt al snel in ontwikkelprogramma's gezocht. Een voorbeeld van een dergelijk programma is de Operationeel Leidinggevenden Leergang (OLL). Hoewel wij niet twijfelen aan het nut van dergelijke programma's, moet worden beseft dat 80% van het leren plaatsvindt in de praktijk en maar 20% in opleidingen en trainingen (Cross, 2006; Doornbos, 2006). De ontwikkeling van operationele chefs heeft vooral baat bij het faciliteren van het informele leren. De 'leerwereld' moet dicht bij de 'werkwereld' worden gebracht. Dit betekent dat intervisie tussen operationele chefs door 'de' politieorganisatie moet worden gestimuleerd en dat ontwikkelprogramma's bij voorkeur zo veel mogelijk worden geïntegreerd in de context waarin operationele chefs hun werk uitvoeren.

Een operationele chef staat vervolgens zelf ook voor een aantal opgaven. Een sterke sociale relatie begint met wederzijds vertrouwen (zie ook Van Hoorn, 2010). Een rotsvast geloof in de positieve intenties van de ander. Dit is namelijk een randvoorwaarde om echt met elkaar het gesprek te voeren over de inhoud van het werk, maar ook over de onderlinge relatie (zie het vorige hoofdstuk). Een echt gesprek is een betekenisvol gesprek waarin chefs en medewerkers zich kwetsbaar opstellen en bereid zijn om in volle aanwezigheid naar elkaar te luisteren. Een echt gesprek is niet bedoeld om de relatie zwaar te maken, maar om simpelweg verwachtingen af te stemmen en te voorkomen dat chef en medewerker ten opzichte van elkaar handelen op basis van niet (bij elkaar) getoetste beelden. Voor het voeren van een betekenisvol gesprek zijn betrouwbaarheid en betrokkenheid van chefs essentieel. Betrouwbaarheid gaat vooraf aan vertrouwen. Operationele chefs moeten doen wat zij zeggen. Dit betekent ook dat zij voorzichtig moeten zijn in het doen van toezeggingen over zaken (randvoorwaarden) die zij zelf niet kunnen afdwingen. Liever een medewerker verrassen dat het wel is gelukt dan teleurstellen, omdat 'ze het niet willen'. Betrokkenheid draait in essentie om 'er zijn' en 'liefde voor het vak'. Weten wat voor wie belangrijk is en daar aandacht aan besteden, maar ook laten zien dat je van de



operatie bent en weet waar het in het werk om gaat. Operationele chefs moeten sturen op de blauwe kern van het werk en zorgen dat er een goede werksituatie is georganiseerd. Uitvoerende agenten hebben weinig aan bazen die spreken over ‘verbinding maken’, zonder dat ze ‘verschil maken’ bij het organiseren van een goede werksituatie (Van der Torre, 2011: 65). Een goede werksituatie is een belangrijk fundament. Op dat punt moeten chefs het, wanneer nodig, hard spelen in de richting van hun ‘meerderen’.

Sturing op de blauwe kern van het werk betekent direct aansturen waar het moet en vrijlaten waar het kan. Politie mensen die de goede richting op gaan, hoeven minder te worden gestuurd dan degenen die richting nodig hebben. Als je iemand duwt in de richting die hij al gaat, gaat hij dan harder lopen?<sup>79</sup> De competentie van een operationeel leidinggevende wordt uiteindelijk dan ook niet zozeer bepaald door de relatie met gedreven politie mensen, maar door de relatie met degenen die de kantjes ervan aflopen. Het is natuurlijk ‘goed’ om nadruk te leggen op aandacht en betrokkenheid, maar we moeten niet vergeten dat chefs er ook zijn om onderscheid te maken tussen degenen die graag willen werken en zij die dit niet willen of in hun werk tekortschieten. Op de werkvloer van de politie moet ruimte zijn voor professionaliteit, maar niet voor vrijblijvendheid en onverschilligheid. Een geschikte chef herkent het verschil en handelt daarnaar.

Over wat operationele chefs wel en niet zouden moeten of kunnen doen om een sterke sociale relatie met medewerkers te krijgen en te houden, kan genoeg worden gezegd. Dat doen we hier niet. Daarvoor kan worden verwezen naar diverse andere auteurs (o.a. Van der Torre, 2007a; Van Hoorn, 2010). Het is belangrijker om nog stil te staan bij een belangrijke contextuele randvoorwaarde om daadwerkelijk te werken aan de sociale bodem waarop beïnvloedingsspogingen plaatsvinden. Deze heeft betrekking op de ‘span of control’ van operationele chefs. In de huidige situatie is deze namelijk behoorlijk groot (zie ook hoofdstuk 5), wellicht te groot om echt invulling te geven aan betrokkenheid, te bouwen aan vertrouwen en echte gesprekken te voeren met de mensen in de frontlinie. Opvallend is ook dat de ‘span of control’ het grootst is op de plekken waar de behoefte aan begeleiding van mensen zich het meest voordoet. Dit kan wellicht worden verklaard doordat een operationele chef, anders dan de tactische en strategische laag, nauwelijks contacten met de buitenwereld onderhoudt, maar dit maakt het nog niet wenselijk. Als de politie werk wil maken van

79 Harry Starren, directeur van De Baak Managementcentrum, tijdens de Rijnland conferentie van 12 april 2005 in Driebergen.

de gewenste verbinding tussen leiding en uitvoering, dan is het advies te investeren in kleinschaligheid. Juist binnen een politiebesteding dat opschaling als zijn voornaamste patroon heeft, is het van belang om 'klein binnen groot' te organiseren.

Tot slot moet worden benadrukt dat de kwaliteit van de sociale relatie vanzelfsprekend om wederkerigheid vraagt. We hebben ons hierboven gericht op de leidinggevende laag, maar dit wil niet zeggen dat uitvoerende politiefunctionarissen hierin geen verantwoordelijkheid hebben. Als politiemensen zichzelf als professionals zien – en dit is veelal het geval –, dan past hierbij geen houding waarin wordt afgewacht tot het moment dat een chef naar hen toe komt. Allerlei belemmeringen opnoemen en verwijzen naar anderen is gemakkelijker dan zelf een stap naar voren te zetten. Toch is dit wat ook moet gebeuren.

## 11.2 Versterken van de probleemgerichtheid in de sturing

De probleemgerichtheid van de politie is geen nieuw thema. Goldstein (1977, 1990) is de grondlegger van de term. Hij is van mening dat veel politiewerk lijdt aan een 'means over ends'-syndroom: de middelen in plaats van (een optimale bijdrage aan) probleemoplossing staan in het politiewerk centraal. In de sturing van het politiewerk doet zich veelal, zo is beargumenteerd (zie hoofdstuk 10), hetzelfde patroon voor. Het optreden in specifieke situaties wordt vooral beïnvloed, terwijl dit optreden slechts een onderdeel zou moeten zijn van de aanpak van de problemen waarop deze, in tijd en plaats begrensde, situaties betrekking hebben. Daarom wordt aanbevolen meer probleemgericht te sturen. Dit is zeker geen gemakkelijke opgave. Wij beperken ons hier tot enkele relevante veranderingen die hieraan kunnen bijdragen.

In de eerste plaats vergt meer probleemgerichtheid aanpassingen in de planning & controlcyclus van menig politiekorps. De planning & controlcyclus is op dit moment nog veelal sterk outputgericht (aantal verdachten, jeugdgroepen, onderzoeken, enzovoort). Er is, met andere woorden, veel aandacht voor de middelen. Hier is niets mis mee. Output is afdwingbaar en is ook 'wat' door de keten stroomt, dus het definiëren van doelstellingen op dit gebied is zeker geen irrelevante actie. Het is echter van belang de outputproductie nadrukkelijk aan de te bereiken effecten te verbinden (effectsturing). Het aantal en de kwaliteit van de politieke informatieproducten maken het leggen van deze koppeling, zowel aan de planning- als de controlzijde, ook steeds beter mogelijk. Wanneer op de verschillende niveaus (strategisch/jaarplan, tactisch/afdelingsplan, enzo-

voort) deze koppeling beter wordt gelegd, wordt het op operationeel niveau beter mogelijk om op individueel niveau output en veiligheid beter met elkaar te verbinden. Om het concreet te maken: wanneer er veel milieuovertredingen zijn begaan, maar het gros van de politiemedewerkers heeft nauwelijks ‘mini pv’s’ op het gebied van milieu geschreven, dan moet een politiechef in de gesprekscyclus hier een vraag over stellen. We beseffen dat de combinatie tussen effecten en output niet altijd te maken is en dat de informatievoorziening hierin beperkend kan werken, maar er is naar ons idee meer mogelijk dan nu wordt gedaan. Dit vraagt in de eerste plaats om meer integratie tussen de activiteiten van de controlafdeling en de informatieorganisatie. Daarnaast is het van belang dat politiekorpsen werken aan hun vermogen tot vooruitkijken: op dit moment is in de planning & control het terugkijken (control, verantwoording) dominant ten opzichte van het vooruitkijken (planning, voorkantsturing), terwijl probleemgerichtheid veronderstelt dat het verleden alleen wordt gebruikt om de toekomst beter te kunnen kennen.

Hoewel sturing door middel van planning & control nodig is, moeten we er niet te veel van verwachten. Vanuit het perspectief van een uitvoerende politiefunctionaris is de betekenis hiervan veelal gering. Het beter verankeren van effecten in de planning & controlcyclus is vooral bedoeld om ervoor te zorgen dat de strategische laag de juiste prikkels geeft. Op het niveau van een politieteam begint probleemgericht sturen naar ons idee met het inzicht in de aard en omvang van een probleem (en ontwikkelingen daarin)<sup>80</sup> én het hebben van een operationele strategie. Een operationele strategie wil zeggen: een idee over de (incidentoverstijgende) aanpak van een probleem. Deze aanpak heeft per definitie een drietal componenten: een fasering, een stijl van optreden en mogelijk een signaal of advies aan partners. Een operationele strategie vereist daarmee ook niet een lijvig document, maar vooral een (zo) gezamenlijk (mogelijk) gesprek en een aantal werkafspraken. Deze werkafspraken kunnen ook betrekking hebben op de productie van output, aangezien repressief optreden ook een middel is. De beschikbaarheid van informatie gaat aan de operationele strategie vooraf en speelt bij de uitvoering van de strategie voortdurend een rol om te beoordelen hoe het gaat en of de gemaakte werkafspraken nog zinvol zijn. Een operationele strategie is daarmee een eenvoudige manier om probleemgerichtheid te stimuleren.

De sturing van medewerkers op basis van een operationele strategie is persoonsafhankelijk. Er zijn medewerkers die informatiecompetent zijn – dit wil

80 Zoals onder andere wordt beoogd met de wijkscan.

onder andere zeggen: informatie uit de systemen opzoeken, vragen stellen aan de informatieorganisatie, externe bronnen raadplegen en hierdoor de probleemontwikkeling zelfstandig volgen én op basis daarvan handelen. Er zijn echter ook medewerkers die op basis van opdrachten moeten worden gestuurd. Een operationele chef heeft de verantwoordelijkheid dit onderscheid, dat in essentie gaat over taakvolwassenheid, te maken en op basis hiervan al dan niet directiever te sturen. De communicatie over het hoe en waarom van opdrachten moet altijd een onderdeel zijn van die sturing. Dit past ook in de lijn die in de vorige paragraaf is geschetst: wie zelf niet in de goede richting loopt, moet een handje worden geholpen.

In het bovenstaande wordt het een en ander ongetwijfeld simpeler voorgesteld dan het is. Natuurlijk is de 'waan van de dag' een beperkende factor. Een melding heeft immers altijd prioriteit. Tegelijkertijd is de realiteit dat er op menig politiebureau voldoende mensen in dienst zijn die geen noodhulp hebben en inzetbaar zijn voor het uitvoeren van operationele strategieën. Ook voor dit 'verhaal' geldt dat 'klein binnen groot' organiseren belangrijk is: kleine teams waarin informatie gemakkelijker wordt gedeeld en de lijnen kort zijn, zijn waarschijnlijk slagvaardiger in het ontwikkelen en uitvoeren van operationele strategieën.

### 11.3 Versterken van de gemeenschap van professionals

Het laatste spoor heeft betrekking op de ontwikkeling naar een organisatie van professionals. In het vorige hoofdstuk zijn we geëindigd met de constatering dat er nog de nodige hobbels moeten worden genomen om die ontwikkeling daadwerkelijk gestalte te geven. In deze paragraaf worden enkele adviezen gegeven om de hobbels te nemen. Dit doen wij vanuit het perspectief van (vooral) leiding en (in mindere mate) uitvoering. Hierbij staat voorop dat dit niet gemakkelijk is. Het gaat in essentie om cultuurverandering en het is daarmee per definitie een 'taai vraagstuk' (Vermaak, 2009).

Leidinggevendens spelen een belangrijke rol in het stimuleren van een cultuur van (praktische) professionals onder politiemensen. Dit kunnen (operationele) chefs alleen als er sprake is van een sociale bodem waarop dit stimuleren gestalte kan krijgen. Wanneer deze bodem er is, gaat het primair om het zoeken naar wegen om politiemensen aan te zetten tot het bewust nadenken over het waarom, wat en hoe van hun werk. Van Hoorn (2010: 38-39) spreekt in dit verband over 'positieve bemoeienis'.

‘De menselijkheid van politiemensen is aan de ene kant hun kracht, maar soms ook hun zwakte. Juist om die reden is het een opgave voor leidinggevers om de innerlijke moraliteit bespreekbaar te houden en om de intuïtieve keuzes achteraf tot onderwerp van gesprek te maken. Het vraagt van leidinggevers dat zij zich oprecht betrokken voelen bij het contact tussen diender en burger. De cultuur moet erop ingesteld zijn om de professionele beroepsuitoefening zuiver te houden. Deze ontwikkeling van ‘wat politiemensen doen’ is alleen vanuit leidinggevers te begeleiden als zij nauw bij het primaire proces betrokken zijn. Het vraagt positieve bemoeienis, gericht op wat tussen politiemensen en burgers gebeurt. Het moet onderwerp van gesprek zijn. Een permanent gesprek hierover leidt tot een permanente bezinning op wat goed politiewerk is. Voor leidinggevers is dit een bijzondere opgave.’

Positieve bemoeienis veronderstelt het stellen van vragen die als ‘lastig’ kunnen worden ervaren (zie Nap, 2001); lastig, omdat ze kunnen worden beleefd als controle en verantwoording. Het is aan een chef om duidelijk te maken dat leren centraal staat. Het gaat om ‘reflection-on-action’ (Schön, 1983), met als oogmerk het vakmanschap te versterken. Dit vraagt er in de reactie van chefs om dat zij vragen stellen en niet oordelen. Een chef die oordeelt, zal een politimedewerker er moeilijk van kunnen overtuigen dat leren het doel is. In de een-op-eenrelatie tussen een chef en een medewerker heeft het stimuleren van reflectie vooral het karakter van coaching. In het vorige hoofdstuk is echter de collectieve vorm van reflectie centraal gesteld. Beide hangen vanzelfsprekend met elkaar samen. Een leidinggevende die het lukt om op individueel niveau het reflectievermogen te stimuleren, legt een goede basis voor reflectie op collectief niveau.

Reflectie op collectief niveau veronderstelt dat er ook ‘iets’ georganiseerd moet worden. Het is aan operationele chefs om onderwerpen te signaleren die aanleiding voor een professioneel gesprek kunnen zijn. Draait de zaterdagnacht in de binnenstad geregeld uit op vechtpartijtjes tussen de politie en het uitgaanspubliek? Verloopt de interactie met bepaalde groepen allochtone jongeren moeizaam? Leidt het verbaliseren van verkeersovertredingen geregeld tot een aanhouding voor belediging? Het zijn voorbeelden van thema’s die kunnen spelen en zo zijn er vele. Leidinggevers staan voor de opgave om deze thema’s te identificeren, te adresseren en in het team te bespreken.<sup>81</sup> Een chef heeft

81 Vooralsnog gebeurt dit in veel korpsen door middel van themadagen en dergelijke. Het gaat er echter om dat het onderdeel wordt van de reguliere praktijk.

in de bespreking primair een (proces-)begeleidende rol. In deze rol is het belangrijk om een tijdje weg te blijven van de oplossingen. De reflex van politiemensen is om direct in oplossingen te denken en deze met de groep te delen. Collectief leren, maar ook adequate 'oplossingen', veronderstellen juist dat eerst wordt gereflecteerd op de huidige praktijk. Een operationele chef moet stimuleren dat politiemensen op dit spoor worden gezet. Het stellen van vragen en het uitstellen van oordelen zijn hiervoor (wederom) belangrijk.

De ontwikkeling naar een gemeenschap van professionals kunnen (operationele) chefs aan de randen beïnvloeden. Of de politie erin slaagt, is vanzelfsprekend vooral afhankelijk van de politiemensen op de werkvloer. Zij moeten (van elkaar) willen leren, twijfel toelaten, het eigen handelen ter discussie stellen, verantwoording (ook) zien als een plicht naar elkaar, elkaar vragen stellen en ga zo maar door. Dit vraagt veel van mensen die op straat weinig tijd hebben voor reflectie en het vooral moeten weten en doen. Toch is het nodig om systematisch te leren in de politiepraktijk en dit leren te gebruiken om te komen tot professionele standaardisatie.<sup>82</sup> Het past ook bij de professionaliteit die zij zichzelf toedichten (zie bijlage 3, tabel 68). Van volwassen politieprofessionals mag worden verwacht dat zij de vragen naar hun effectiviteit en de zin van hun inzet stellen en toelaten (Nap, 2007). Hierbij moet worden beseft dat systematisch leren van de eigen praktijk niet alleen maatschappelijk van meerwaarde is, maar ook voor henzelf verrijkend kan werken. Zo moeten zij dit zelf ook gaan zien. Hierover kunnen wij hier nog van alles schrijven, maar het belangrijkste is om maar gewoon te beginnen. Het is een verantwoordelijkheid van eenieder om het goede gesprek op gang te brengen.

82 Hiermee wordt bedoeld: 'standaardisatie van kennis en vaardigheden'. Dit is een van de coördinatiemechanismen die Mintzberg (1983) onderscheidt. Het is bij uitstek een coördinatiemechanisme voor een organisatie van professionals.

## Literatuur

- Abrio, *Informatiegestuurde politie; sturen op resultaat*, Houten: Programmabureau Abrio, 2005.
- Adviescommissie Beleidsplanning Politie, *Politiebeleid volgens plan?* Den Haag: Staatsuitgeverij, 1987.
- Banton, M., *The policeman in the community*. Londen: Travistock, 1964.
- Beerepoot, A., A. Doornbos, A. van Hoek, e.a., *Adrealine en reflectie. Hoe leren politieagenten op de werkplek?*, Den Haag: Elsevier, 2007.
- Bittner, E., 'The police on skid row: a study of peace keeping'. In: *American Sociological Review*, 1967, vol. 32, nr. 5, 699-715.
- Bittner, E., *The functions of the police in modern society. A review of background factors, current practices, and possible role models*, Cambridge: Oelgeschlager, Gunn & Hain, 1970.
- Bittner, E., 'The broken badge; Reus-Ianni and the culture of policing'. In: *American Bar Foundation Research Journal*, 1984, 206-213.
- Blouw, H. de, F.M. Copini & P.J.P.M. van Lochem, *Professie, macht en dienstbaarheid: 40 jaar politieleiding aan het woord*. Arnhem: Gouda Quint, 1990.
- Boin, R.A., E.J. van der Torre & P. 't Hart, *Blauwe bazen. Het leiderschap van korpschefs*. Zeist: Kerckebosch, 2003.
- Boutellier, H., 'Lokale wanordening. Over de rol van de politie bij de inrichting van de morele ruimte'. In: B. van Stokkum, J. Terpstra & L. Gunther Moor (red.), *De politie en haar opdracht: De kerntakendiscussie voorbij*. Apeldoorn/Antwerpen: Maklu, 2010, 191-204.
- Braga, A.A., 'The effects of hotspots policing on crime'. In: *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 578, 2001, 104-125.
- Braun, D., *Sturingsperikelen in de politieorganisatie; een verkennende antropologische studie*. Amsterdam: Ernst & Young Consulting, 1999.
- Bron, R., I. van Duijneveldt, H. Waarsing, A. van Uden, W. Vijverberg & D. Visser, *(Niet) voor de wijk; de tijdsbesteding van wijkagenten*. Den Haag/Utrecht: COT/AEF, 2010.
- Buruma, Y., 'Onoprechte handhaving'. In: B. van Stokkum & L. Gunther Moor (red.), *Onoprechte handhaving? Prestatiecontracten, beleidsvrijheid en politie-ethiek*. Dordrecht: SMVP, 2004, 19-33.

- Cachet, A., 'Reorganisatie van de politie: verrassend, imponerend en verontrustend'. In: *Openbaar Bestuur*, 1993, nr. 11, 22-27.
- Cachet, A., 'Een nieuwe organisatie van de politie?'. In: *Tijdschrift voor de politie*, 2004, nr. 6, pp. 6-12.
- Cachet, A., 'Maatschappelijke integratie van de politie'. In: A. Cachet, E.J. van der Torre & W. van Natijne (red.), *De blijvende betekenis van Politie in verandering*. Den Haag: Elsevier, 1998, 43-55.
- Cachet, A. & E.R. Muller, 'De reorganisatie van de politie; het begin van verandering'. In: *Bestuurskunde*, 1995, nr. 2, 71-79.
- Caluwé, L. & H. Vermaak, *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer, 2006.
- Chan, J.B.L., *Changing police culture. Policing in a multicultural society*. Cambridge/New York/Melbourne: Cambridge University Press, 1997.
- Chan, J., 'The technological game: how information technology is transforming police practice'. In: *Criminology and Criminal Justice*, 2001, no. 1, 139-159.
- Chan, J., *Fair cop. Learning the art of policing*. Toronto/Buffalo/Londen: University of Toronto Press, 2003.
- Clarke, J. & J. Newman, *The managerial state; power, politics and ideology in the remaking of social welfare*. Thousand Oaks/Londen/New Delhi: Sage Publications, 1997.
- Cross, J., *Informal learning: rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- Denkers, F., 'Betekenis van het moreel kompas'. In: P. van Beers (red.), *Moreel kompas van de politie*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2000, 143-172.
- Dijk, A. van, B. Hoogenboom, F. Hoogewoning, M. Punch & C.D. van der Vijver, *De kogel moet door de kerk. Pamflet over de toekomst van de politie*. Dordrecht: SMVP, 2010.
- Doornbos, A.J., *Work-related learning in the Dutch police force*. Nijmegen: Radboud Universiteit, 2006.
- Dros, O., E. van Zuidam & M. van Ark, 'De professional terug op het voetstuk'. In: *Het Tijdschrift voor de politie*, 2010, nr. 6, 6-10.
- Elzinga, D.J., 'Het politiebestedel'. In: C.J.C.F. Fijnaut, E.R. Muller, U. Rosenthal & E.J. van der Torre (red.), *Politie. Studies over haar werking en organisatie*. Deventer: Kluwer, 2007, 87-107.
- Ericson, R.V., *Reproducing order: A study of police patrol work*. Toronto: University of Toronto Press, 1982.



- Fielding, N., 'Police socialization and police competence'. In: *The British Journal of Sociology*, 1984, vol. 35, nr. 4, 568-590.
- Fijnaut, C.J.C.F., *De geschiedenis van de Nederlandse politie*. Amsterdam: Boom, 2007.
- Foucault, M., *Discipline, toezicht en straf. De geboorte van de gevangenis*. Groningen: Historische Uitgeverij, 2001.
- Goldstein, J., 'Police discretion not to invoke the criminal process: low-visibility decisions in the administration of justice'. In: *Yale Law Journal*, 1960, 69, 543-594.
- Goldstein, H., 'Improving policing: A problem-oriented approach'. In: *Crime & Delinquency*, 1977, 25, 234-258.
- Goldstein, H., *Problem-oriented policing*. New York/St. Louis/San Francisco: McGraw-Hill, 1990.
- Hazel, B. van den, *Informatie Gestuurde Opsporing. Een onderzoek naar de mogelijke verbetering van de sturing van het gebiedsgebonden politiewerk met behulp van het concept Informatie Gestuurde Opsporing*. Amsterdam: VU, 2004 (scriptie).
- Hardjono, T.W. & R.J.M. Bakker, *Management van processen. Identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*. Deventer: Kluwer, 2001.
- Hawkins, J. & V. Dulewicz, 'Relationships between leadership style, the degree of change experienced, performance and follower commitment in policing'. In: *Journal of Change Management*, 2009, vol. 9, no. 3, 251-270.
- Hengst-Bruggeling, M. den, *Informatierijk en toch kennisarm!? Lectorale rede intelligence*. Apeldoorn: Politieacademie, 2010.
- Herbert, S., *Policing space. Territoriality and the Los Angeles Police Department*. Minneapolis/Londen: University of Minnesota Press, 1997.
- Hoogenboom, A.B., *Operationele betrokkenheid. Prestatiesturing en bedrijfsvoering Nederlandse politie*. Den Haag: Elsevier, 2006.
- Hoogenboom, A.B., *Bringing the police back in. Notes on the lost & found character of the police in police studies*. Dordrecht: SMVP, 2009.
- Hoorn, J. van, *Sturen op vertrouwen. Goed leidinggeven aan goed politiewerk*. Amsterdam: Boom, 2010.
- Hostmann, S., *De doorwerking van gekleurd blauw. Een onderzoek naar operationeel leidinggeven binnen de wijkpolitie van Feijenoord-Ridderster*. Rotterdam: EUR, 2008.
- Huberts, L.W.J.C., S. Verberk, K. Lasthuizen & J.H.J. van den Heuvel, *Paradoxaal politiebestedel; burgemeesters, openbaar ministerie en politiechefs over de sturing van de politie*. Zeist: Kerckebosch, 2004.

- Huisman, A., *Informatie Gestuurde Politie: De tijd en moeite waard?! Een explorerend onderzoek naar verklaringen voor de manier waarop uitvoerders en operationeel leidinggevenden bij de Politie Brabant-Noord omgaan met en denken over cultuur- en leiderschapsaspecten van Informatie-Gestuurde Politie*. Enschede: Universiteit Twente, 2006.
- IJsseling, G., *Persoonlijke ontwikkeling. Echtheid in professionaliteit*. Schiedam: Scriptum, 2008.
- Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (IOOV), *Periodiek kwaliteitsonderzoek domein politieleiderschap. Operationeel leidinggevenden leergang*. Den Haag: IOOV, 2007.
- Isenberg, J., *Police leadership in a democracy. Conversations with America's police chiefs*. Boca Raton/Londen/New York: CRC Press, 2010.
- Jochoms, M.P.C.M., F. van der Laan, W. Landman, P.S. Nijmeijer & A. Sey, *Op prestaties gericht. Over de gevolgen van prestatiesturing en prestatieconvenanten voor sturing en uitvoering van het politiewerk*. Den Haag: Elsevier, 2006.
- Kant, A. & R. van Raak, *De agent aan het woord*. Den Haag: SP Onderzoek, 2009.
- Kickert, W.J.M., 'Public management in the United States and Europe'. In: W.J.M. Kickert (red.), *Public management and administrative reform in Western Europe*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar, 1997, 15-38.
- Kolner, W. & M.F.R. Visser, *Prestatiesturing bij de politie: 'Schrijven om het schrijven'? Een beschrijving van de manier waarop in twee politiedistricten wordt omgegaan met prestatiesturing*. Nijmegen: KUN, 2004.
- Kop, N., R.A. Spaan, B. van der Lelij & F.M.H.M. Driessen, *Interactie politie en publiek tijdens de surveillancedienst*. Deventer: Gouda Quint, 1997.
- Kop, N. & P. Klerks, *Doctrine intelligencegestuurd politiewerk*. Apeldoorn: Politieacademie, 2009.
- Kremer, M., *(Na)druk op politieprestaties?! Een afstudeeronderzoek naar de betekenis van prestatiesturing voor de interne sturingsrelaties van politiekorpsen*. Enschede: UT, 2004 (scriptie).
- Kuppens, J., E. Bervoets & H. Ferwerda, *Poortwachters van de politie. Meldkamers in dagelijks perspectief*. Den Haag: Elsevier, 2010.
- Landelijk Programma HRM Politie, *Werkgeversvisie politie. Een inspirerend fundament*. De Bilt: Landelijk Programma HRM Politie, 2008.
- Landelijke werkgroep ontwikkelingsgericht personeelsbeleid, *Handboek methoden en instrumenten ontwikkelingsgericht personeelsbeleid*. Den Haag, 2003.

- Landman, W., *Beelden uit de frontlinie: Over de invloed van bedrijfsmatig werken op het politiewerk in de basispolitiezorg*. Amersfoort: Twynstra Gudde, 2005a.
- Landman, W., 'Omkijken naar de toekomst. Transformatie in de politieorganisatie: een evolutieperspectief'. In: *Het Tijdschrift voor de politie*, 2005b, nr. 4, 18-23.
- Lans, J. van der, *Ontregelen. De herovering van de werkvloer*. Amsterdam/Antwerpen: Augustus, 2008.
- Lipsky, M., *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation, 1980.
- Maanen, J. van, 'Police socialization: a longitudinal examination of job attitudes in an urban police department'. In: *Administrative Science Quarterly*, 1975, 207-228.
- Maanen, J. van, 'The boss: first-line supervision in an American police agency'. In: M. Punch (red.), *Control in the police organization*. Londen/Cambridge: The MIT Press, 1983, 275-317.
- Manning, P.K., *Police work. The social organization of policing*. Illinois: Waveland Press, 1997 (2e druk).
- Manning, P.K., *Policing contingencies*. Chicago/Londen: The University of Chicago Press, 2003.
- Mellink, L., 'Politieleiderschap en het middenkader'. In: *Het Tijdschrift voor de Politie*, 2003, 65, nr. 1-2, 19-21.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Justitie, *Naar een veiliger samenleving*. Den Haag: Staatsuitgeverij, 2002.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Justitie, *Landelijk kader Nederlandse politie 2003 – 2006*. Den Haag: Staatsuitgeverij, 2003.
- Mintzberg, H., *Structure in fives. Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1983.
- Muir, W.K., *Police: Streetcorner politicians*. Chicago/Londen: The University of Chicago Press, 1977.
- Naeyé, J., L.W.J.C. Huberts, C. van Zweden, V. Busato & B. Berger, 'Integriteit in het dagelijks politiewerk'. In: L.W.J.C. Huberts & J. Naeyé, *Integriteit van de politie. Wat we weten op basis van Nederlands onderzoek*. Zeist: Kerckebosch, 2005, 95-130.
- Naeyé, J. & R. Bleijendaal, *Agressie en geweld tegen politiemensen. Beledigen, bedreigen, tegenwerken en vechten*. Den Haag: Reed Business, 2008.
- Nap, J., *Werken aan blauw vakmanschap. Systematisch leren in de politiepraktijk*. Apeldoorn: LSOP/Nederlandse Politie Academie, 2001.

- Nap, J. 'Goed politiewerk. Leren ontwikkelen vanuit de praktijk'. In: D. Hilarides & P. Tops (red.), *Passie voor politie. In het hart van het vak*. Apeldoorn: Politieacademie, 2007, 65-80.
- Nap, J., 'Het goede handhaven: kern en ontwikkelingsperspectief'. In: B. van Stokkum, J. Terpstra & L. Gunther Moor (red.), *De politie en haar opdracht: De kern-takendiscussie voorbij*. Apeldoorn/Antwerpen: Maklu, 2010, 205-218.
- Nieuwkamp, S., R. Kouwenhoven & M. Krommendijk, *Ontwikkeling van de politie-functionaris. Een longitudinaal onderzoek naar veranderingen in houding ten aanzien van het politiewerk, de politieorganisatie en de omgeving*. Enschede: IPIT, 2007.
- Noordegraaf, M. & K. Buijnink, 'Ontwikkeling van politieleiders: trends en toekomst'. In: L. Bisschop, K. Buijnink, S. de Kimpe & M. Noordegraaf (red.), *Politleiderschap; reflecties op politieleiders en hun professionaliteit*. Antwerpen/Apeldoorn/Portland: Maklu, 2010, 231-248.
- Oosten, A., van, 'Autonomie en beroepsretoriek van de politie'. In: *Beleid & Maatschappij*, 1982, nr. 9, 319-327.
- Oosten, A. van, *Inspecteurs en hoofdinspecteurs, tweede deelverslag van een onderzoek naar kaderfuncties van de gemeentepolitie*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken, 1985.
- Perrow, C., *Complex organizations. A critical essay*. New York: Random House, 1986.
- Peters, J. & M. Weggeman, *Het Rijnland boekje. Principes en inzichten van het Rijnland-model*. Amsterdam: Business Contact, 2009.
- Politieacademie, *Politleiderschap. De herontdekking van een waardevol ambt*. Warnsveld: Politieacademie, 2008.
- Pollitt, C. & G. Bouckaert, *Public management reform; a comparative analysis*. Oxford/New York: Oxford University Press, 2000.
- Polman, J.M.M., 'Een veilige schaal voor de politie?'. In: *Bestuurskunde*, 1998, nr. 1, 10-18.
- Poot, C.J. de, R.J. Bokhorst, P.J. Koppen & E.R. Muller, *Rechercheportret. Over dilemma's in de opsporing*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2004.
- Projectgroep Organisatiestructuren (POS), *Politie in verandering deel 1 rapport*. Den Haag: Staatsuitgeverij, 1977.
- Projectgroep Visie op de Politiefunctie (PVP), *Politie in ontwikkeling. Visie op de politiefunctie*. Den Haag: NPI, 2005.
- Punch, M. & T. Taylor, 'The police: a social service'. In: *New Society*, 1973, 17, 358-361.
- Punch, M., *De Warmoesstraat: politiewerk in de binnenstad, een etnografische studie van politiewerk in Amsterdam*. Deventer: Van Loghum Slaterus, 1983.

- Raad van Hoofdcommissarissen (RHC), *Code Blauw. Beroepscode politie Nederland*. De Bilt: VTSPN, 2007.
- Ratcliffe, J.H., 'Intelligence-led policing and the problems of turning rhetoric into practice'. In: *Policing and Society*, 2002, nr. 1, 53-66.
- Reenen, P. van, 'Politie-ethiek; buiten eensgezind, binnen verdeeld'. In: B. van Stokkum & L. Gunther Moor (red.), *Onoprechte handhaving? Prestatiecontracten, beleidsvrijheid en politie-ethiek*. Dordrecht: SMVP, 2004, 57-70.
- Reiner, R., *The bluecoated worker. A sociological study of police unionism*. Cambridge: Cambridge University Press, 1978.
- Reiner, R., *The politics of the police*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- Reiss, A.J., *The police and the public*. New Haven/Londen: Yale University Press, 1971.
- Reus-Ianni, E., *Two cultures of policing. Street cops and management cops*. New Brunswick/New Jersey: Transaction Publishers, 1983.
- Riksheim, E.C. & S.M. Chermak, 'Causes of police behavior revisited'. In: *Journal of Criminal Justice*, 1993, 21, 353-382.
- Rood, R., *Een visie op de implementatie van een debriefing op het wijkteam 's-Gravesandplein*. Amsterdam, 2005.
- Rosenthal, U. & E.J. van der Torre, 'Politiemanagement'. In: C.J.C.F. Fijnaut, E.R. Muller, U. Rosenthal & E.J. van der Torre (red.), *Politie. Studies over haar werking en organisatie*. Deventer: Kluwer, 2007, 287-312.
- Rubinstein, J., *City police*. New York: Farrar, Straus & Giroux, 1973.
- Ruedisueli, M., R. Out & M. Verheijen, *Wie inspireert wie? Dienende leiders voor leidende dienders*. Apeldoorn: School voor Politieleiderschap, 2009.
- Schön, D.A., *The reflective practitioner. How professionals think in action*. Londen: Temple Smith, 1983.
- Shearing, C.D. & E.V. Ericson, 'Culture as figurative action'. In: *The British Journal of Sociology*, 1991, 42, no. 4, 481-506.
- Sherman, L.W., 'Causes of police behaviour. The current state of quantitative research'. In: *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 1980, no. 1, 69-100.
- Skolnick, J., *Justice without trail. Law enforcement in democratic society*. New York/Londen/Sydney: John Wiley & Sons, 1966.
- Sluis, A. van, *Van planning en control naar strategische beleidsvoering: een onderzoek naar beleidsplanning bij de politie*. Rotterdam: Erasmus Universiteit, 2002.
- Sluis, A. van, L. Cachet, L. de Jong, C. Nieuwenhuyzen & A. Ringeling, *Cijfers en stakeholders. Prestatiesturing en de gevolgen voor de maatschappelijke en politiek-bestuurlijke relaties van de politie*. Den Haag: Elsevier, 2006.

- Smith, D.E., 'Front-line organization of the state mental hospital'. In: *Administrative Science Quarterly*, 1965, nr. 3, 381-399.
- Smith, B.W., K.J. Novak, J. Frank & C. Lowenkamp, 'Explaining police officer discretionary activity'. In: *Criminal Justice Review*, 2005, 30, 325-346.
- Sparrow, M.K., *The regulatory craft. Controlling risks, solving problems, and managing compliance*. Washington: The Bookings Institution, 2000.
- Sprenger, C., *Innovatieve leerpraktijken. Leervermogen in de frontlinie*. Apeldoorn: Politie-academie, 2008.
- Sprenger, C., H. de Blouw, I. van Roekel-Kolhuis Tanke, I. Poelert, M. Smit & R. Brouwer, *Kennis in beweging. Onderzoek naar de leer- en ontwikkeldynamiek van oudere medewerkers*. Apeldoorn: Politieacademie, 2010.
- Stammes, N., 'Een visie op intervisie'. In: S. van Hoog (red.), *Coaching Gids*, Deventer: Coachinggids.nl, 2002, 20-28.
- Stoker, J.I., *Leiderschap verandert. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar leiderschap en organisatieverandering aan de Rijksuniversiteit Groningen*. Assen: Koninklijke van Gorcum, 2005.
- Stokkum, B. van, *Beledigd in Amsterdam. Verbaal geweld tussen politie en publiek*. Amsterdam: Politieregio Amsterdam-Amstelland, 2005.
- Stokkum, B. van, 'Orde handhaven en vrede bewaren. Waarom de omvangrijkste politietaak weinig prestige heeft'. In: B. van Stokkum, J. Terpstra & L. Gunt-her Moor (red.), *De politie en haar opdracht: De kerntakendiscussie voorbij*. Apeldoorn/Antwerpen: Maklu, 2010, 139-162.
- Stol, W.Ph., *Politie-optreden en informatietechnologie; over sociale controle van politiemensen*. Lelystad: Koninklijke Vermande, 1996.
- Stol, W.Ph., A.Ph. van Wijk, G. Vogel, B. Foederer & L. van Heel, *Politiestraatwerk in Nederland. Noodhulp en gebiedswerk: inhoud, samenhang, verandering en sturing*. Zeist: Kerckebosch, 2004.
- Straver, M.A., 'Politie in verandering; een actuele boodschap'. In: A. Cachet, E.J. van der Torre & W. van Natiyne (red.), *De blijvende betekenis van Politie in verandering*. Den Haag: Elsevier, 1998, 20-42.
- Stronks, S., *Blauw! Een onderzoek naar prestatiecontracten en resultaatsturing bij de politie: de ervaringen van oom agent*. Amsterdam: VU, 2008.
- Terpstra, J., *Sturing van politie en politiewerk; een verkennend onderzoek tegen de achtergrond van een veranderende sturingscontext en sturingsstijl*. Zeist: Kerckebosch, 2002.
- Terpstra, J., *Wijkagenten en hun dagelijks werk. Een onderzoek naar de uitvoering van het gebieds-gebonden politiewerk*. Den Haag: Reed Business, 2008.

- Terpstra, J., 'Politiecultuur en politiepraktijken. Empirische en theoretische kanttekeningen bij een kernbegrip'. In: G. Meershoek, *Politiestudies; terugblik en vooruitzicht. Een bundel essays voor Kees van der Vijver*. Dordrecht: SMVP, 2009, 133-154.
- Terpstra, J., *De maatschappelijke opdracht van de politie. Over identiteit en kernelementen van politiewerk*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers, 2010.
- Terpstra, J. & R. Kouwenhoven, *Samenwerking en netwerken in de lokale veiligheidszorg*. Zeist: Kerckebosch, 2004.
- Terpstra, J. & W. Trommel, *Het nieuwe bedrijfsmatige denken bij de politie. Analyse van een culturele formatie in ontwikkeling*. Den Haag: Elsevier, 2006.
- Torre, E.J. van der, 'Politie in verandering: een kind van zijn tijd'. In: A. Cachet, E.J. van der Torre & W. van Natijne (red.), *De blijvende betekenis van Politie in verandering*. Den Haag: Elsevier, 1998, 56-75.
- Torre, E.J. van der, *Politiewerk: Politiestijlen, community policing, professionalisme*. Alphen aan den Rijn: Samsom, 1999.
- Torre, E.J. van der, *Lokale Politiechefs. Het middenkader van de basispolitiezorg*. Den Haag: Elsevier, 2007a.
- Torre, E.J. van der, 'Politiecultuur'. In: C.J.C.F. Fijnaut, E.R. Muller, U. Rosenthal & E.J. van der Torre (red.), *Politie. Studies over haar werking en organisatie*. Deventer: Kluwer, 2007b, 495-522.
- Torre, E.J. van der, *Politiewerk aan de basis: stevig en nuchter*. Apeldoorn: Politieacademie, 2011.
- Vaartjes, A., *Eerstelijns leidinggevend en sturing. Over sturing door groepschefs van BPZ-units in de politieregio Gelderland-Midden*. Enschede: UT, 2007.
- Veld, R.J. in 't, F.A. Beemer, W. de Haan, L. Mertens, E. Romein & M.A.R. van Roost, *Vooruitgang of regendans? Evaluatie beleids- en beheerscyclus politie*. Den Haag: Bestad i.s.m. Berenschot Procesmanagement, 2001.
- Vermaak, H., *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer, 2009.
- Vijver, C.D. van der, 'De maatschappelijke gerichtheid van de politie'. In: A. Cachet, E.J. van der Torre & W. van Natijne (red.), *De blijvende betekenis van Politie in verandering*. Den Haag: Elsevier, 1998, 135-148.
- Vijver, C.D. van der, 'De basispolitiezorg; ontwikkelingen, knelpunten en structuur'. In: F. Vlek, K. Bangma, K. Loef & E. Muller (red.), *Uit balans: politie en bestel in de knel; state-of-the-art van kennis en inzichten*. Zeist: Kerckebosch, 2004a, 81-100.
- Vijver, C.D. van der, 'Kerntaken, sturing en professionaliteit'. In: B. van Stokkum & L. Gunther Moor (red.), *Onoprechte handhaving? Prestatiecontracten, beleidsvrijheid en politie-ethiek*. Dordrecht: SMVP, 2004b, 35-55.

- Vijver, C.D. van der & J. Terpstra, 'Organisatie en sturing van politiewerk'. In: C.J.C.F. Fijnaut, E.R. Muller, U. Rosenthal & E.J. van der Torre (red.), *Politie. Studies over haar werking en organisatie*. Deventer: Kluwer, 2007, 353-380.
- Vinzant, J.C. & L. Crothers, *Street-level leadership; discretion and legitimacy in front-line public service*. Washington: Georgetown University Press, 1998.
- Waal, A.A. de, *Prestatiegericht gedrag*. Deventer: Kluwer, 2003.
- Waddington, P.A.J., *Policing citizens. Authority and rights*. Londen/New York: Routledge, 1999.
- Wanrooy, M.J., *Leidinggeven tussen professionals*. Schiedam: Scriptum, 2001.
- Weggeman, M., *Provocatief adviseren. Organisaties mooier maken*. Schiedam: Scriptum, 2001.
- Weggeman, M., *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum, 2007.
- Weide, J.G. van der & C.P.M. Wildersom, 'Gedrag van effectieve middenmanagers in grote Nederlandse organisaties. Een video-observatiestudie'. In: *Management & Organisatie*, 2006, 35-54.
- Weisburd, D. & A. Braga, 'Hotspots policing as a model for police innovation'. In: D. Weisburd & A. Braga (red.), *Police innovation. Contrasting perspectives*. New York: Cambridge University Press, 2006, 225-244.
- Wilson, J.Q., *Varieties of police behavior; The management of law and order in eight communities*. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- Wongergem, B. & R. Smits, *Procesmanagement bij de Nederlandse politie. Toepassing in de praktijk*. Apeldoorn: Politieacademie, 2008.
- Yin, R.K., *Case study research; design and methods*. Thousand Oaks/Londen/New Delhi: Sage Publications, 2003 (3e druk).
- Zoomer, O., P. Geurts & C.D. van der Vijver, *De gebiedsgebonden politiezorg als uitdaging*. Enschede: IPIT Universiteit Twente, 2002.
- Zoomer, O., *De opsporingsfunctie binnen de gebiedsgebonden politiezorg*, Zeist: Kerckebosch, 2006.



## Bijlagen

### 1 Vragenlijst operationeel leidinggevendenden

#### Inleiding

Welkom bij de vragenlijst over sturing van politiewerk. De vragenlijst is bedoeld voor operationeel/direct leidinggevendenden. Door middel van het invullen van deze vragenlijst lever je een bijdrage aan het vergroten van de kennis over sturing van politiewerk. Hiermee kan de sturing in de praktijk worden verbeterd.

De vragen moeten worden beantwoord **vanuit jouw persoonlijke ervaring en mening**. In de vragenlijst wordt gesproken over 'het team'. Hiermee wordt de eenheid bedoeld die jij aanstuurt. Er moet één antwoord per vraag worden gegeven, tenzij anders is vermeld. Als je per ongeluk het verkeerde antwoord hebt ingevuld, dan kun je dit verbeteren. Met de knoppen onderaan kun je terug en vooruit in de vragenlijst. Je kunt dus nog wijzigingen aanbrengen in vragen die je al hebt beantwoord. Gebruik voor het terug- en vooruitgaan alleen de knoppen en niet de internetbrowser, zodat wordt voorkomen dat jouw antwoorden verloren gaan.

Als je onverhoopt iets anders moet doen, kun je de vragenlijst afsluiten en na minimaal 15 minuten opnieuw inloggen. Je kunt dan verdergaan waar je gebleven was. Als je de vragenlijst hebt afgerond, kan de vragenlijst niet meer worden benaderd om eventuele wijzigingen aan te brengen.

Alvast hartelijk bedankt voor het invullen!

### Achtergrondgegevens

In dit blok worden enkele achtergrondvragen gesteld.

1. Wat is je geslacht?
  - ☐ Vrouw
  - ☐ Man
2. Hoe lang werk je bij de politie?
  - ☐ Minder dan 5 jaar
  - ☐ Tussen de 5 en 10 jaar
  - ☐ Tussen de 11 en 20 jaar
  - ☐ Langer dan 20 jaar
3. Welke rang heb je?
  - ☐ Brigadier of lager – ga verder naar Einde vragenlijst
  - ☐ Inspecteur
  - ☐ Hoofdinspecteur
4. Aan welk type ‘onderdeel’ geef je leiding?
  - ☐ Uitsluitend uniformdienst
  - ☐ Uitsluitend recherche – ga verder naar Einde vragenlijst
  - ☐ Zowel uniformdienst als recherche
  - ☐ Een ander onderdeel dan uniformdienst of recherche – ga verder naar Einde vragenlijst
  - ☐ Ik geef geen leiding – ga verder naar Einde vragenlijst
5. Aan hoeveel personen geef je direct leiding?
  - ☐ 1 t/m 5 personen
  - ☐ 6 t/m 10 personen
  - ☐ 11 t/m 15 personen
  - ☐ 16 t/m 20 personen
  - ☐ 21 t/m 25 personen
  - ☐ Meer dan 25 personen

### Einde vragenlijst

Bedankt voor uw tijd. Deze vragenlijst is bedoeld voor operationeel/direct leidinggevendenden in de uniformdienst. Daarom hoeft jij – volgens onze gegevens/definities – deze vragenlijst niet in te vullen. Neem voor vragen contact op met Wouter Landman via 06-53531767 of [wla@tg.nl](mailto:wla@tg.nl).

### Gebruik van sturingsinstrumenten binnen het team

In dit blok worden vragen gesteld en stellingen geponeerd over het gebruik van sturingsinstrumenten binnen jouw team. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende sturingsinstrumenten, zoals de briefing en prestatieafspraken. Bij ieder sturingsinstrument wordt een korte toelichting gegeven.

#### Briefing

De briefing is een bijeenkomst waarin met elkaar de komende dienst wordt besproken en leden van het team worden geïnformeerd over zaken die van belang zijn voordat zij de straat op gaan.

6. Vindt er binnen het team een briefing plaats?
  - ☐ Ja – ga verder naar vraag 8
  - ☐ Nee – ga verder naar vraag 7
  - ☐ Weet ik niet – ga verder naar vraag 7
7. Vind je dat er een briefing binnen het team moet plaatsvinden?
  - ☐ Ja, omdat:... – ga verder naar ‘werkopdrachten’ (vraag 18)
  - ☐ Nee, omdat:... – ga verder naar ‘werkopdrachten’ (vraag 18)
8. Is het gebruik van de briefing onderdeel van het korps- of districts-beleid?
  - ☐ Ja
  - ☐ Nee
  - ☐ Weet ik niet
9. Met welke frequentie vindt er binnen het team een briefing plaats?
  - ☐ Altijd (iedere dienst)
  - ☐ Vaak (twee keer per dag)
  - ☐ Af en toe (één keer per dag)
  - ☐ Zelden (minder dan één keer per dag)
  - ☐ Weet ik niet
10. Hoe lang duurt een briefing binnen het team gemiddeld?
  - ☐ Minder dan 15 minuten
  - ☐ 15 tot 30 minuten
  - ☐ 31 tot 45 minuten
  - ☐ 46 tot 60 minuten
  - ☐ Langer dan 60 minuten
  - ☐ Weet ik niet

11. Vindt de briefing binnen het team plaats in een specifiek daarvoor ingerichte ruimte?
- ☐ Ja
  - ☐ Nee
  - ☐ Weet ik niet
12. Wordt de briefing ondersteund met (audio)visuele middelen?
- ☐ Ja
  - ☐ Nee
  - ☐ Weet ik niet
13. Welke functionaris is verantwoordelijk voor de voorbereiding van de briefing?
- ☐ Informatiemedewerker (TIM'er, TIC'er, DIC'er, enz.)
  - ☐ Chef van dienst/dagcoördinator
  - ☐ Operationeel/direct leidinggevende
  - ☐ Beleidsmedewerker
  - ☐ Anders, nl:...
  - ☐ Weet ik niet
14. In welke mate zijn teamleden bij de briefing aanwezig (wanneer zij dienst hebben)?
- ☐ Altijd
  - ☐ Vaak
  - ☐ Af en toe
  - ☐ Zelden
  - ☐ Nooit
  - ☐ Weet ik niet

## 15. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|   | Zeer<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Zeer eens |
|---|----------------|--------|---------------------------|------|-----------|
| Ik heb ruimte om de sturing met de briefing naar eigen inzicht toe te passen. |                |        |                           |      |           |
| De briefing bevat actuele informatie.   |                |        |                           |      |           |
| De briefing bevat concrete/<br>specifieke informatie.                         |                |        |                           |      |           |
| Teamleden worden aangesproken op hun aanwezigheid bij de briefing.            |                |        |                           |      |           |
| In de briefing wordt meer vooruit-<br>dan teruggekeken.                       |                |        |                           |      |           |
| De briefing heeft invloed op het<br>handelen van teamleden.                   |                |        |                           |      |           |
| De briefing draagt bij aan de<br>kwaliteit van het werk van<br>teamleden.     |                |        |                           |      |           |

## 16. Waarop heeft de briefing naar jouw idee effect (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Aandacht van teamleden voor verdachte personen/groepen in het gebied
- ☐ Aandacht van teamleden voor bepaalde hotspots in het gebied
- ☐ Registratie van informatie die door teamleden wordt verzameld
- ☐ Prioriteiten in het werk van teamleden
- ☐ Optreden richting burgers van teamleden
- ☐ Productie van het team (processen-verbaal, verdachten, e.a.)

- ☐ Productie van (individuele) teamleden
- ☐ Kwaliteit van het schriftelijke werk
- ☐ Samenwerking met partners
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling van teamleden
- ☐ Houding van teamleden binnen het team
- ☐ Delen van ervaringen tussen teamleden
- ☐ Ontwikkeling van het team
- ☐ Heeft geen effect
- ☐ Weet ik niet

17. Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met de briefing wordt gestuurd?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

### Werkopdrachten

Werkopdrachten, die ook wel IGP (Informatiegestuurde Politie)-opdrachten worden genoemd, informeren uitvoerders concreet over wat zij op een bepaald moment (soms ook op welke wijze) moeten doen. Hierbij kan worden gedacht aan het bezoeken van gesignaleerden, het houden van toezicht op bepaalde tijdstippen, het verzamelen van informatie over jeugdgroepen en dergelijke.

18. Wordt er binnen jullie team gestuurd met werkopdrachten?

- ☐ Ja – ga verder naar vraag 20
- ☐ Nee – ga verder naar vraag 19
- ☐ Weet ik niet – ga verder naar vraag 19

19. Vind je dat er binnen het team gestuurd zou moeten worden met werkopdrachten?

- ☐ Ja, omdat:... – ga verder naar debriefing (vraag 27)
- ☐ Nee, omdat:... – ga verder naar debriefing (vraag 27)

20. Is het gebruik van werkopdrachten onderdeel van het korps- of districts-beleid?
- ☐ Ja
  - ☐ Nee
  - ☐ Weet ik niet
21. Met welke frequentie worden werkopdrachten aan teamleden gegeven? Altijd (iedere dienst)
- ☐ Vaak (twee keer per dag)
  - ☐ Af en toe (één keer per dag)
  - ☐ Zelden (minder dan één keer per dag)
  - ☐ Weet ik niet
22. Hoeveel werkopdrachten worden er per dienst gemiddeld aan een lid van het team gegeven?
- ☐ 1
  - ☐ 2
  - ☐ 3
  - ☐ 4
  - ☐ Meer dan 4
  - ☐ Weet ik niet
23. Op welke wijze worden werkopdrachten aan teamleden gegeven (meerdere antwoorden mogelijk)?
- ☐ Mondeling
  - ☐ Op papier
  - ☐ Digitaal (e-mail/intranet)

## 24. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|  | Ze<br>er<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Ze<br>er<br>eens |
|--|--------------------|--------|---------------------------|------|------------------|
| Ik heb ruimte om de sturing met werkopdrachten naar eigen inzicht toe te passen. |                    |        |                           |      |                  |
| Teamleden hebben ruimte/tijd voor de uitvoering van werkopdrachten.              |                    |        |                           |      |                  |
| Aan teamleden wordt duidelijk gemaakt wat de reden van een werkopdracht is.      |                    |        |                           |      |                  |
| Teamleden geven prioriteit aan de uitvoering van werkopdrachten.                 |                    |        |                           |      |                  |
| Teamleden hebben uitdaging in de uitvoering van werkopdrachten.                  |                    |        |                           |      |                  |
| Teamleden worden gecontroleerd op de uitvoering van werkopdrachten.              |                    |        |                           |      |                  |
| Teamleden leggen het resultaat van werkopdrachten vast.                          |                    |        |                           |      |                  |
| Werkopdrachten hebben invloed op het handelen van teamleden.                     |                    |        |                           |      |                  |
| Werkopdrachten dragen bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden.           |                    |        |                           |      |                  |



25. Waarop hebben werkopdrachten naar jouw idee effect (meerdere antwoorden mogelijk)?
- ☐ Aandacht van teamleden voor verdachte personen/groepen in het gebied
  - ☐ Aandacht van teamleden voor bepaalde hotspots in het gebied
  - ☐ Registratie van informatie die door teamleden wordt verzameld
  - ☐ Prioriteiten in het werk van teamleden
  - ☐ Optreden richting burgers van teamleden
  - ☐ Productie van het team (processen-verbaal, verdachten, e.a.)
  - ☐ Productie van (individuele) teamleden
  - ☐ Kwaliteit van het schriftelijke werk
  - ☐ Samenwerking met partners
  - ☐ Persoonlijke ontwikkeling van teamleden
  - ☐ Houding van teamleden binnen het team
  - ☐ Delen van ervaringen tussen teamleden
  - ☐ Ontwikkeling van het team
  - ☐ Heeft geen effect
  - ☐ Weet ik niet
26. Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met werkopdrachten wordt gestuurd?
- ☐ 1
  - ☐ 2
  - ☐ 3
  - ☐ 4
  - ☐ 5
  - ☐ 6
  - ☐ 7
  - ☐ 8
  - ☐ 9
  - ☐ 10

### Debriefing

De debriefing is een bijeenkomst waarin met elkaar de afgelopen dienst wordt besproken en leden van het team worden geïnformeerd over zaken die tijdens de dienst hebben gespeeld.

27. Vindt er binnen het team een debriefing plaats?
  - ☐ Ja – ga verder naar vraag 29
  - ☐ Nee – ga verder naar vraag 28
  - ☐ Weet ik niet – ga verder naar vraag 28
28. Vind je dat er een debriefing binnen het team zou moeten plaatsvinden?
  - ☐ Ja, omdat:... – ga verder naar prestatieafspraken (vraag 36)
  - ☐ Nee, omdat:... – ga verder naar prestatieafspraken (vraag 36)
29. Is het gebruik van de debriefing onderdeel van het korps- of districts-beleid?
  - ☐ Ja
  - ☐ Nee
  - ☐ Weet ik niet
30. Met welke frequentie vindt er binnen het team een debriefing plaats?
  - ☐ Altijd (iedere dienst)
  - ☐ Vaak (twee keer per dag)
  - ☐ Af en toe (één keer per dag)
  - ☐ Zelden (minder dan één keer per dag)
  - ☐ Weet ik niet
31. Hoe lang duurt een debriefing binnen het team gemiddeld?
  - ☐ Minder dan 5 minuten
  - ☐ 5 tot 15 minuten
  - ☐ 16 tot 30 minuten
  - ☐ Langer dan 30 minuten
  - ☐ Weet ik niet
32. In welke mate zijn teamleden bij de debriefing aanwezig (wanneer zij dienst hebben)?
  - ☐ Altijd
  - ☐ Vaak
  - ☐ Af en toe
  - ☐ Zelden
  - ☐ Nooit
  - ☐ Weet ik niet

## 33 In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|   | Zeer<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Zeer eens |
|---|----------------|--------|---------------------------|------|-----------|
| Ik heb ruimte om de debriefing naar eigen inzicht toe te passen.                        |                |        |                           |      |           |
| De debriefing wordt in ons team benut als moment om de dienst met elkaar af te sluiten. |                |        |                           |      |           |
| Teamleden worden aangesproken op hun aanwezigheid bij de debriefing.                    |                |        |                           |      |           |
| De nadruk in de debriefing ligt op het delen van ervaringen tussen teamleden.           |                |        |                           |      |           |
| De debriefing heeft invloed op het handelen van teamleden.                              |                |        |                           |      |           |
| De debriefing draagt bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden.                   |                |        |                           |      |           |

## 34. Waarop heeft de debriefing naar jouw idee effect (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Aandacht van teamleden voor verdachte personen/groepen in het gebied
- ☐ Aandacht van teamleden voor bepaalde hotspots in het gebied
- ☐ Registratie van informatie die door teamleden wordt verzameld
- ☐ Prioriteiten in het werk van teamleden
- ☐ Optreden richting burgers van teamleden
- ☐ Productie van het team (processen-verbaal, verdachten, e.a.)
- ☐ Productie van (individuele) teamleden
- ☐ Kwaliteit van het schriftelijke werk
- ☐ Samenwerking met partners
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling van teamleden
- ☐ Houding van teamleden binnen het team

- ☐ Delen van ervaringen tussen teamleden
- ☐ Ontwikkeling van het team
- ☐ Heeft geen effect
- ☐ Weet ik niet

35. Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met de debriefing wordt gestuurd?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

### Prestatieafspraken

Prestatieafspraken zijn afspraken tussen een leidinggevende en een uitvoerder over de bijdrage die een uitvoerder gaat leveren aan de prestaties die de politieorganisatie moet of wil leveren. Deze prestaties kunnen in cijfers zijn uitgedrukt, maar dit hoeft niet.

36. Wordt er binnen het team gestuurd met prestatieafspraken?

- ☐ Ja – ga verder naar vraag 38
- ☐ Nee – ga verder naar vraag 37
- ☐ Weet ik niet – ga verder naar vraag 37

37. Vind je dat er binnen het team gestuurd zou moeten worden met prestatieafspraken?

- ☐ Ja, omdat:... – ga verder naar beleidsspeerpunten (vraag 44)
- ☐ Nee, omdat:... – ga verder naar beleidsspeerpunten (vraag 44)

38. Is het gebruik van prestatieafspraken onderdeel van het korps- of districtsbeleid?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet ik niet

39. Waarop hebben de prestatieafspraken in het team betrekking (meerdere antwoorden mogelijk)?
- ☐ Aantal processen-verbaal na staandehouding
  - ☐ Aantal aanhoudingen
  - ☐ Aantal Halt-verwijzingen
  - ☐ Aantal te incasseren achterstallige boetes
  - ☐ Aantal veelplegerbezoeken
  - ☐ Doorlooptijden van processen-verbaal
  - ☐ Afspraken rondom taakaccenten
  - ☐ Afspraken rondom samenwerking met partners
  - ☐ Anders, namelijk...
  - ☐ Weet ik niet
40. Worden prestatieafspraken op individueel niveau/per teamlid vastgelegd?
- ☐ Ja
  - ☐ Nee
  - ☐ Weet ik niet

## 41. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|  | Ze<br>er<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Ze<br>er<br>eens |
|--|--------------------|--------|---------------------------|------|------------------|
| Ik heb ruimte om de sturing met prestatieafspraken naar eigen inzicht toe te passen.                         |                    |        |                           |      |                  |
| Prestatieafspraken zijn (in ons team) meer gericht op de kwantiteit dan op de kwaliteit van het politiewerk. |                    |        |                           |      |                  |
| Prestatieafspraken leiden in ons team tot onderlinge concurrentie.   |                    |        |                           |      |                  |
| Teamleden worden aangesproken op het realiseren van prestatieafspraken.                                      |                    |        |                           |      |                  |
| Prestatieafspraken wegen mee bij het beoordelen van het functioneren van teamleden.                          |                    |        |                           |      |                  |
| Prestatieafspraken hebben invloed op het handelen van teamleden.   |                    |        |                           |      |                  |
| Prestatieafspraken dragen bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden.                                   |                    |        |                           |      |                  |

42. Waarop hebben prestatieafspraken naar jouw idee effect (meerdere antwoorden mogelijk)?
- ☐ Aandacht van teamleden voor verdachte personen/groepen in het gebied
  - ☐ Aandacht van teamleden voor bepaalde hotspots in het gebied
  - ☐ Registratie van informatie die door teamleden wordt verzameld
  - ☐ Prioriteiten in het werk van teamleden
  - ☐ Optreden richting burgers van teamleden
  - ☐ Productie van het team (processen-verbaal, verdachten, e.a.)
  - ☐ Productie van (individuele) teamleden
  - ☐ Kwaliteit van het schriftelijke werk
  - ☐ Samenwerking met partners
  - ☐ Persoonlijke ontwikkeling van teamleden
  - ☐ Houding van teamleden binnen het team
  - ☐ Delen van ervaringen tussen teamleden
  - ☐ Ontwikkeling van het team
  - ☐ Heeft geen effect
  - ☐ Weet ik niet
43. Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met prestatieafspraken wordt gestuurd?
- ☐ 1
  - ☐ 2
  - ☐ 3
  - ☐ 4
  - ☐ 5
  - ☐ 6
  - ☐ 7
  - ☐ 8
  - ☐ 9
  - ☐ 10

### Beleidsspeerpunten

Beleidsspeerpunten geven aan op welke thema's – zoals jeugdoverlast, auto-inbraak en verkeersoverlast – de politie zich vooral zou moeten richten. Deze speerpunten zijn veelal benoemd in een jaarplan of andersoortig (beleids)-document.

44. Wordt er binnen het team gestuurd met beleidsspeerpunten?
- ☐ Ja – ga verder naar vraag 46
  - ☐ Nee – ga verder naar vraag 45
  - ☐ Weet ik niet – ga verder naar vraag 45
45. Vind je dat er binnen het team gestuurd zou moeten worden met beleidsspeerpunten?
- ☐ Ja, omdat:... – ga verder naar gedragsvoorschriften (vraag 51)
  - ☐ Nee, omdat:... – ga verder naar gedragsvoorschriften (vraag 51)
46. Is het gebruik van beleidsspeerpunten onderdeel van het korps- of districtsbeleid?
- ☐ Ja
  - ☐ Nee
  - ☐ Weet ik niet
47. Op welke wijze worden beleidsspeerpunten vertaald naar de dagelijkse werkzaamheden van teamleden (meerdere antwoorden mogelijk)?
- ☐ Via briefings
  - ☐ Via prestatieafspraken
  - ☐ Via werkopdrachten
  - ☐ Anders, namelijk...
  - ☐ Beleidsspeerpunten worden niet vertaald naar de dagelijkse werkzaamheden van teamleden



## 48. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|  | Ze<br>er<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Ze<br>er<br>eens |
|--|--------------------|--------|---------------------------|------|------------------|
| Ik heb ruimte om de sturing met beleidsspeerpunten naar eigen inzicht toe te passen. |                    |        |                           |      |                  |
| Teamleden zijn op de hoogte van de beleidsspeerpunten die voor het team gelden.      |                    |        |                           |      |                  |
| Beleidsspeerpunten zijn gebaseerd op analyses van de problemen in ons gebied.        |                    |        |                           |      |                  |
| Beleidsspeerpunten worden concreet vertaald naar het werk van teamleden.             |                    |        |                           |      |                  |
| Teamleden worden aangesproken op hun bijdrage aan beleidsspeerpunten.                |                    |        |                           |      |                  |
| Beleidsspeerpunten hebben invloed op het handelen van teamleden.                     |                    |        |                           |      |                  |
| Beleidsspeerpunten dragen bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden.           |                    |        |                           |      |                  |

49. Waarop hebben beleidsspeerpunten naar jouw idee effect (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Aandacht van teamleden voor verdachte personen/groepen in het gebied
- ☐ Aandacht van teamleden voor bepaalde hotspots in het gebied
- ☐ Registratie van informatie die door teamleden wordt verzameld
- ☐ Prioriteiten in het werk van teamleden
- ☐ Optreden richting burgers van teamleden
- ☐ Productie van het team (processen-verbaal, verdachten, e.a.)
- ☐ Productie van (individuele) teamleden
- ☐ Kwaliteit van het schriftelijke werk
- ☐ Samenwerking met partners
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling van teamleden
- ☐ Houding van teamleden binnen het team
- ☐ Delen van ervaringen tussen teamleden
- ☐ Ontwikkeling van het team
- ☐ Heeft geen effect
- ☐ Weet ik niet

50. Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met beleidsspeerpunten wordt gestuurd?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

### Gedragsvoorschriften

Gedragsvoorschriften beschrijven welk gedrag van uitvoerders (in de omgang met burgers) wordt verwacht. Gedragsvoorschriften worden ook wel bejegeningprofielen of beroepscode genoemd. Landelijk is voor de politie de 'Code Blauw' vastgesteld. De 'Code Blauw' beschrijft de waarden die richtinggevend moeten zijn voor het gedrag van politiemensen.

51. Wordt er binnen het team gestuurd met gedragsvoorschriften?
- ☐ Ja – ga verder naar vraag 53
  - ☐ Nee – ga verder naar vraag 52
  - ☐ Weet ik niet – ga verder naar vraag 52
52. Vind je dat er binnen het team gestuurd zou moeten worden met gedragsvoorschriften?
- ☐ Ja, omdat:... – ga verder naar formeel een-op-eengesprek (vraag 58)
  - ☐ Nee, omdat:... – ga verder naar formeel een-op-eengesprek (vraag 58)
53. Is het gebruik van gedragsvoorschriften onderdeel van het korps- of districtsbeleid?
- ☐ Ja
  - ☐ Nee
  - ☐ Weet ik niet
54. Op welke wijze wordt binnen het team gecommuniceerd over de inhoud van de gedragsvoorschriften (meerdere antwoorden mogelijk)?
- ☐ Via briefings
  - ☐ Via teambijeenkomsten
  - ☐ Via (formele) een-op-eengesprekken
  - ☐ Via intranet
  - ☐ Via posters, flyers, e.a.
  - ☐ Anders, nl:...
  - ☐ Er wordt niet gecommuniceerd over de inhoud van de gedragsvoorschriften
  - ☐ Weet ik niet

## 55. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|  | Zeer<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Zeer eens |
|--|----------------|--------|---------------------------|------|-----------|
| Ik heb ruimte om de sturing met gedragsvoorschriften naar eigen inzicht toe te passen. |                |        |                           |      |           |
| Teamleden zijn betrokken bij het opstellen van gedragsvoorschriften.                   |                |        |                           |      |           |
| Teamleden zijn op de hoogte van de inhoud van gedragsvoorschriften.                    |                |        |                           |      |           |
| Gedragsvoorschriften zijn toepasbaar op de uitvoering van het politiewerk.             |                |        |                           |      |           |
| Teamleden worden aangesproken op de naleving van gedragsvoorschriften.                 |                |        |                           |      |           |
| Gedragsvoorschriften hebben invloed op het handelen van teamleden.                     |                |        |                           |      |           |
| Gedragsvoorschriften dragen bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden.           |                |        |                           |      |           |

56. Waarop hebben gedragsvoorschriften naar jouw idee effect (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Aandacht van teamleden voor verdachte personen/groepen in het gebied
- ☐ Aandacht van teamleden voor bepaalde hotspots in het gebied
- ☐ Registratie van informatie die door teamleden wordt verzameld
- ☐ Prioriteiten in het werk van teamleden
- ☐ Optreden richting burgers van teamleden
- ☐ Productie van het team (processen-verbaal, verdachten, e.a.)
- ☐ Productie van (individuele) teamleden
- ☐ Kwaliteit van het schriftelijke werk
- ☐ Samenwerking met partners
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling van teamleden
- ☐ Houding van teamleden binnen het team
- ☐ Delen van ervaringen tussen teamleden
- ☐ Ontwikkeling van het team
- ☐ Heeft geen effect
- ☐ Weet ik niet

57. Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met gedragsvoorschriften wordt gestuurd?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

**Formeel een-op-eengesprek**

Een formeel een-op-eengesprek is een gepland gesprek tussen een operationeel/direct leidinggevende en een lid van het team. In het gesprek is sprake van een hiërarchische relatie tussen de leidinggevende en het teamlid. Voorbeelden van dergelijke gesprekken zijn een functioneringsgesprek, voortgangsgesprek en resultaatgesprek.

58. Vinden er formele een-op-eengesprekken tussen teamleden en jou plaats?
- ☐ Ja – ga verder naar vraag 60
  - ☐ Nee – ga verder naar vraag 59
  - ☐ Weet ik niet – ga verder naar vraag 59
59. Vind je dat er formele een-op-eengesprekken tussen teamleden en jou zouden moeten plaatsvinden?
- ☐ Ja, omdat:... – ga verder naar coaching (vraag 65)
  - ☐ Nee, omdat:... – ga verder naar coaching (vraag 65)
60. Is het gebruik van een formeel een-op-eengesprek onderdeel van het korps- of districtsbeleid?
- ☐ Ja
  - ☐ Nee
  - ☐ Weet ik niet
61. Met welke frequentie vinden er formele een-op-eengesprekken met teamleden plaats?
- ☐ Meer dan twee keer per jaar
  - ☐ Twee keer per jaar
  - ☐ Eén keer per jaar
  - ☐ Eén keer per twee jaar
  - ☐ Minder dan één keer per twee jaar
  - ☐ Weet ik niet

## 62. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|   | Zeer<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Zeer eens |
|---|----------------|--------|---------------------------|------|-----------|
| Ik heb ruimte om formele een-op-eengesprekken naar eigen inzicht toe te passen.                         |                |        |                           |      |           |
| De frequentie waarmee formele een-op-eengesprekken plaatsvinden, voldoet aan de behoefte van teamleden. |                |        |                           |      |           |
| Formele een-op-eengesprekken hebben invloed op het handelen van teamleden.                              |                |        |                           |      |           |
| Formele een-op-eengesprekken dragen bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden.                    |                |        |                           |      |           |

## 63. Waarop hebben formele een-op-eengesprekken naar jouw idee effect (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Aandacht van teamleden voor verdachte personen/groepen in het gebied
- ☐ Aandacht van teamleden voor bepaalde hotspots in het gebied
- ☐ Registratie van informatie die door teamleden wordt verzameld
- ☐ Prioriteiten in het werk van teamleden
- ☐ Optreden richting burgers van teamleden
- ☐ Productie van het team (processen-verbaal, verdachten, e.a.)
- ☐ Productie van (individuele) teamleden
- ☐ Kwaliteit van het schriftelijke werk
- ☐ Samenwerking met partners
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling van teamleden
- ☐ Houding van teamleden binnen het team
- ☐ Delen van ervaringen tussen teamleden

- ☐ Ontwikkeling van het team
- ☐ Heeft geen effect
- ☐ Weet ik niet

64. Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met formele een-op-eengesprekken wordt gestuurd?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

### Coaching

Coaching is een vorm van persoonlijke begeleiding op basis van een gelijkwaardige een-op-eenrelatie. In dit onderzoek gaat het om de relatie tussen jou en een van je teamleden.

65. Coach je en/of heb je een van je teamleden in het verleden gecoacht?
- ☐ Ik coach op dit moment (een van mijn) teamleden – ga verder naar vraag 67
  - ☐ Ik heb in het verleden teamleden gecoacht – ga verder naar vraag 67
  - ☐ Nee – ga verder naar vraag 66
  - ☐ Weet ik niet – ga verder naar vraag 66
66. Vind je dat teamleden door operationeel leidinggevendenden zouden moeten worden gecoacht?
- ☐ Ja, omdat:... – ga verder naar intercollegiale toetsing (vraag 71)
  - ☐ Nee, omdat:... – ga verder naar intercollegiale toetsing (vraag 71)
67. Is het gebruik van coaching onderdeel van het korps- of districtsbeleid?
- ☐ Ja
  - ☐ Nee
  - ☐ Weet ik niet



68. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|   | Zeer<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Zeer eens |
|---|----------------|--------|---------------------------|------|-----------|
| Ik heb ruimte om coaching van teamleden naar eigen inzicht toe te passen.   |                |        |                           |      |           |
| Tijdens coaching ligt de nadruk op de persoonlijke ontwikkeling van teamleden.                                      |                |        |                           |      |           |
| De mate waarin teamleden worden gecoacht door operationeel leidinggevendende voldoet aan de behoefte van teamleden. |                |        |                           |      |           |
| Operationeel leidinggevendende beschikken over vaardigheden voor coaching.  |                |        |                           |      |           |
| Coaching heeft invloed op het handelen van teamleden.   |                |        |                           |      |           |
| Coaching draagt bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden.  |                |        |                           |      |           |

69. Waarop heeft coaching naar jouw idee effect (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Aandacht van teamleden voor verdachte personen/groepen in het gebied
- ☐ Aandacht van teamleden voor bepaalde hotspots in het gebied
- ☐ Registratie van informatie die door teamleden wordt verzameld
- ☐ Prioriteiten in het werk van teamleden
- ☐ Optreden richting burgers van teamleden
- ☐ Productie van het team (processen-verbaal, verdachten, e.a.)
- ☐ Productie van (individuele) teamleden
- ☐ Kwaliteit van het schriftelijke werk
- ☐ Samenwerking met partners
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling van teamleden
- ☐ Houding van teamleden binnen het team
- ☐ Delen van ervaringen tussen teamleden
- ☐ Ontwikkeling van het team
- ☐ Heeft geen effect
- ☐ Weet ik niet

70. Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met coaching wordt gestuurd?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

### Intercollegiale toetsing

Intercollegiale toetsing is het (georganiseerd) leren tussen collega's door het geven van feedback, uitwisselen van ervaringen en bespreken van problemen in het werk.

71. Vindt er binnen het team intercollegiale toetsing plaats?

- ☐ Ja – ga verder naar vraag 73
- ☐ Nee – ga verder naar vraag 72
- ☐ Weet ik niet – ga verder naar vraag 72

72. Vind je dat er binnen het team intercollegiale toetsing zou moeten plaatsvinden?
- ☐ Ja, omdat:... – ga verder naar manier van leidinggeven (vraag 77)
- ☐ Nee, omdat:... – ga verder naar manier van leidinggeven (vraag 77)
73. Is het gebruik van intercollegiale toetsing onderdeel van het korps- of districtsbeleid?
- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet ik niet

74. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|  | Ze<br>er<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Ze<br>er<br>eens |
|--|--------------------|--------|---------------------------|------|------------------|
| Ik heb ruimte om intercollegiale toetsing naar eigen inzicht toe te passen.      |                    |        |                           |      |                  |
| Teamleden nemen initiatief tot intercollegiale toetsing.                         |                    |        |                           |      |                  |
| Operationeel leidinggevend nemen initiatief tot intercollegiale toetsing.        |                    |        |                           |      |                  |
| Teamleden staan open voor feedback op het handelen van elkaar.                   |                    |        |                           |      |                  |
| Intercollegiale toetsing heeft invloed op het handelen van teamleden.            |                    |        |                           |      |                  |
| Intercollegiale toetsing draagt bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden. |                    |        |                           |      |                  |

75. Waarop heeft intercollegiale toetsing naar jouw idee effect (meerdere antwoorden mogelijk)?
- ☐ Aandacht van teamleden voor verdachte personen/groepen in het gebied
  - ☐ Aandacht van teamleden voor bepaalde hotspots in het gebied
  - ☐ Registratie van informatie die door teamleden wordt verzameld
  - ☐ Prioriteiten in het werk van teamleden
  - ☐ Optreden richting burgers van teamleden
  - ☐ Productie van het team (processen-verbaal, verdachten, e.a.)
  - ☐ Productie van (individuele) teamleden
  - ☐ Kwaliteit van het schriftelijke werk
  - ☐ Samenwerking met partners
  - ☐ Persoonlijke ontwikkeling van teamleden
  - ☐ Houding van teamleden binnen het team
  - ☐ Delen van ervaringen tussen teamleden
  - ☐ Ontwikkeling van het team
  - ☐ Heeft geen effect
  - ☐ Weet ik niet
76. Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met intercollegiale toetsing wordt gestuurd?
- ☐ 1
  - ☐ 2
  - ☐ 3
  - ☐ 4
  - ☐ 5
  - ☐ 6
  - ☐ 7
  - ☐ 8
  - ☐ 9
  - ☐ 10

**Manier van leidinggeven**

In dit blok staat jouw manier van leidinggeven centraal. Bij iedere vraag is een aantal uitspraken opgesomd. Van iedere uitspraak moet je aangeven in welke mate je het ermee eens bent.

77. In welke mate ben je het eens met de volgende uitspraken over jouw manier van leidinggeven?

|   | Zeer<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Zeer eens |
|---|----------------|--------|---------------------------|------|-----------|
| Ik kan verschillende manieren van leidinggeven hanteren.              |                |        |                           |      |           |
| Ik neem daadkrachtig besluiten wanneer dit nodig is.                  |                |        |                           |      |           |
| Ik maak duidelijk waarom ik op een bepaalde manier optreed.           |                |        |                           |      |           |
| Ik draag positief bij aan de persoonlijke ontwikkeling van teamleden. |                |        |                           |      |           |
| Ik draag positief bij aan de ontwikkeling van het team.               |                |        |                           |      |           |
| Ik geef teamleden voldoende ruimte om zelf beslissingen te nemen.     |                |        |                           |      |           |
| Ik heb vertrouwen in de juistheid van de beslissingen van teamleden.  |                |        |                           |      |           |

78. In welke mate ben je het eens met de volgende uitspraken over jouw manier van leidinggeven?

|   | Zeer<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Zeer eens |
|---|----------------|--------|---------------------------|------|-----------|
| Ik maak heldere afspraken over taken en resultaten van teamleden.   |                |        |                           |      |           |
| Ik heb een goed beeld van de werkzaamheden die teamleden uitvoeren.   |                |        |                           |      |           |
| Ik ga regelmatig mee op straat om vakmanschap te laten zien.  |                |        |                           |      |           |
| Ik activeer samenwerkingspartners van de politie om hun verantwoordelijkheid in de aanpak van problemen te nemen. |                |        |                           |      |           |
| Ik neem afstand van de waan van de dag.   |                |        |                           |      |           |
| Ik stuur teamleden op normen en waarden.  |                |        |                           |      |           |

79. In welke mate ben je het eens met de volgende uitspraken over jouw manier van leidinggeven?

|   | Zeer<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Zeer eens |
|---|----------------|--------|---------------------------|------|-----------|
| Ik geef teamleden waardering als zij hun werk goed doen.            |                |        |                           |      |           |
| Ik geef teamleden aan wanneer zij hun werk niet goed doen.          |                |        |                           |      |           |
| Ik stimuleer een klimaat waarin teamleden elkaar aanspreken.        |                |        |                           |      |           |
| Ik ben consequent in de feedback op het functioneren van teamleden. |                |        |                           |      |           |
| Ik inspireer en motiveer teamleden bij het uitvoeren van hun werk.  |                |        |                           |      |           |
| Ik ben er voor teamleden op de momenten dat dit nodig is.           |                |        |                           |      |           |
| Ik sta open voor feedback op mijn functioneren.                     |                |        |                           |      |           |

**Afsluitende stellingen**

In dit blok worden enkele stellingen geponeerd over de ruimte die teamleden hebben om zelf keuzes te maken in het politiewerk. Bij iedere stelling moet je aangeven in welke mate je het ermee eens bent.

80. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|  | Ze<br>er<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Ze<br>er<br>eens |
|--|--------------------|--------|---------------------------|------|------------------|
| Teamleden/uitvoerders zijn professionals die zichzelf grotendeels kunnen sturen.   |                    |        |                           |      |                  |
| Het politiewerk vraagt dat teamleden/uitvoerders ruimte hebben om zelf keuzes te maken in het politiewerk.                   |                    |        |                           |      |                  |
| In de afgelopen jaren is de ruimte van teamleden/uitvoerders om zelf keuzes te maken in het politiewerk kleiner geworden.    |                    |        |                           |      |                  |
| Op dit moment hebben teamleden/uitvoerders onvoldoende ruimte om zelf keuzes te maken in het politiewerk.                    |                    |        |                           |      |                  |
| Op termijn hebben teamleden/uitvoerders naar mijn inschatting onvoldoende ruimte om zelf keuzes te maken in het politiewerk. |                    |        |                           |      |                  |



## 2 Vragenlijst uitvoerende politiefunctionarissen

### Inleiding

Welkom bij de vragenlijst over sturing van politiewerk. Deze vragenlijst is bedoeld voor uitvoerders in de uniformdienst (uitvoerende politiefunctionarissen). Door middel van het invullen van deze vragenlijst lever je een bijdrage aan het vergroten van de kennis over sturing van politiewerk. Hiermee kan de sturing in de praktijk worden verbeterd.

De vragen moeten worden beantwoord **vanuit jouw persoonlijke ervaring en mening**. In de vragenlijst wordt gesproken over 'het team'. Dit is de eenheid waarbij jij werkt. Er moet één antwoord per vraag worden gegeven, tenzij anders is vermeld. Als je per ongeluk het verkeerde antwoord hebt ingevuld, dan kun je dit verbeteren. Met de knoppen onderaan kun je terug en vooruit in de vragenlijst. Je kunt dus nog wijzigingen aanbrengen in vragen die je al hebt beantwoord. Gebruik voor het terug- en vooruitgaan alleen de knoppen en niet de internetbrowser, zodat wordt voorkomen dat jouw antwoorden verloren gaan.

Als je onverhoopt iets anders moet doen, kun je de vragenlijst afsluiten en na minimaal 15 minuten opnieuw inloggen. Je kunt dan verdergaan waar je gebleven was. Als je de vragenlijst hebt afgerond, kan de vragenlijst niet meer worden benaderd om eventuele wijzigingen aan te brengen.

Alvast hartelijk bedankt voor het invullen!

### Achtergrondgegevens

In dit blok worden enkele achtergrondvragen gesteld.

1. Wat is je geslacht?
  - ☐ Vrouw
  - ☐ Man
2. Hoe lang werk je bij de politie?
  - ☐ Minder dan 5 jaar
  - ☐ Tussen de 5 en 10 jaar
  - ☐ Tussen de 11 en 20 jaar
  - ☐ Langer dan 20 jaar
3. Welke rang heb je?
  - ☐ Aspirant/student
  - ☐ Surveillant
  - ☐ Agent
  - ☐ Hoofdagent
  - ☐ Brigadier
  - ☐ Inspecteur of hoger – ga verder naar Einde vragenlijst
4. Binnen welk type ‘onderdeel’ werk je?
  - ☐ Uitsluitend uniformdienst
  - ☐ Uitsluitend recherche – ga verder naar Einde vragenlijst
  - ☐ Zowel uniformdienst als recherche
  - ☐ Een ander onderdeel dan uniformdienst of recherche – ga verder naar Einde vragenlijst
5. Welke functie (of vergelijkbare functie) vervul je binnen het team?
  - ☐ Medewerker noodhulp/surveillance
  - ☐ Wijkagent
  - ☐ Rechercheur – ga verder naar Einde vragenlijst
  - ☐ Anders, nl:...

### Einde vragenlijst

Bedankt voor uw tijd. Deze vragenlijst is bedoeld voor uitvoerders in de uniformdienst. Daarom hoeft jij – volgens onze gegevens/definities – deze vragenlijst niet in te vullen. Neem voor vragen contact op met Wouter Landman via 06-53531767 of [wla@tg.nl](mailto:wla@tg.nl).

### Gebruik van sturingsinstrumenten binnen het team

In dit blok worden vragen gesteld en stellingen geponeerd over het gebruik van sturingsinstrumenten binnen jouw team. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende sturingsinstrumenten, zoals de briefing en prestatieafspraken. Bij ieder sturingsinstrument wordt een korte toelichting gegeven.

#### Briefing

De briefing is een bijeenkomst waarin met elkaar de komende dienst wordt besproken en leden van het team worden geïnformeerd over zaken die van belang zijn voordat zij de straat op gaan.

6. Vindt er binnen het team een briefing plaats?
  - ☐ Ja – ga verder naar vraag 8
  - ☐ Nee – ga verder naar vraag 7
  - ☐ Weet ik niet – ga verder naar vraag 7
7. Heb je behoefte aan een briefing binnen het team?
  - ☐ Ja, omdat:... – ga verder naar werkopdrachten (vraag 12)
  - ☐ Nee, omdat:... – ga verder naar werkopdrachten (vraag 12)
8. In welke mate zijn teamleden bij de briefing aanwezig (wanneer zij dienst hebben)?
  - ☐ Altijd
  - ☐ Vaak
  - ☐ Af en toe
  - ☐ Zelden
  - ☐ Nooit
  - ☐ Weet ik niet

## 9. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|   | Zeer<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Zeer eens |
|---|----------------|--------|---------------------------|------|-----------|
| Teamleden worden aangesproken op hun aanwezigheid bij de briefing.        |                |        |                           |      |           |
| In de briefing wordt meer vooruit-<br>dan teruggekeken.                   |                |        |                           |      |           |
| De briefing heeft invloed op het<br>handelen van teamleden.               |                |        |                           |      |           |
| De briefing draagt bij aan de<br>kwaliteit van het werk van<br>teamleden. |                |        |                           |      |           |

## 10. Waarop heeft de briefing naar jouw idee effect (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Aandacht van teamleden voor verdachte personen/groepen in het gebied
- ☐ Aandacht van teamleden voor bepaalde hotspots in het gebied
- ☐ Registratie van informatie die door teamleden wordt verzameld
- ☐ Prioriteiten in het werk van teamleden
- ☐ Optreden richting burgers van teamleden
- ☐ Productie van het team (processen-verbaal, verdachten, e.a.)
- ☐ Productie van (individuele) teamleden
- ☐ Kwaliteit van het schriftelijke werk
- ☐ Samenwerking met partners
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling van teamleden
- ☐ Houding van teamleden binnen het team
- ☐ Delen van ervaringen tussen teamleden
- ☐ Ontwikkeling van het team
- ☐ Heeft geen effect
- ☐ Weet ik niet

11. Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met de briefing wordt gestuurd?
- ☐ 1
  - ☐ 2
  - ☐ 3
  - ☐ 4
  - ☐ 5
  - ☐ 6
  - ☐ 7
  - ☐ 8
  - ☐ 9
  - ☐ 10

#### Werkopdrachten

Werkopdrachten, die ook wel IGP (Informatiegestuurde Politie)-opdrachten worden genoemd, informeren uitvoerders concreet over wat zij op een bepaald moment (soms ook op welke wijze) moeten doen. Hierbij kan worden gedacht aan het bezoeken van gesignaleerden, het houden van toezicht op bepaalde tijdstippen, het verzamelen van informatie over jeugdgroepen en dergelijke.

12. Wordt er binnen het team gestuurd met werkopdrachten?
- ☐ Ja – ga verder naar vraag 14
  - ☐ Nee – ga verder naar vraag 13
  - ☐ Weet ik niet – ga verder naar vraag 13
13. Heb je behoefte aan sturing met werkopdrachten?
- ☐ Ja, omdat:... – ga verder naar debriefing (vraag 18)
  - ☐ Nee, omdat:... – ga verder naar debriefing (vraag 18)
14. Ontvang en/of geef je werkopdrachten?
- ☐ Ik ontvang werkopdrachten
  - ☐ Ik geef werkopdrachten
  - ☐ Ik ontvang en geef werkopdrachten

## 15. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|   | Zeer<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Zeer eens |
|---|----------------|--------|---------------------------|------|-----------|
| Teamleden hebben ruimte/tijd voor de uitvoering van werkopdrachten.         |                |        |                           |      |           |
| Aan teamleden wordt duidelijk gemaakt wat de reden van een werkopdracht is. |                |        |                           |      |           |
| Teamleden geven prioriteit aan de uitvoering van werkopdrachten.            |                |        |                           |      |           |
| Teamleden hebben uitdaging in de uitvoering van werkopdrachten.             |                |        |                           |      |           |
| Teamleden worden gecontroleerd op de uitvoering van werkopdrachten.         |                |        |                           |      |           |
| Teamleden leggen het resultaat van werkopdrachten vast.                     |                |        |                           |      |           |
| Werkopdrachten hebben invloed op het handelen van teamleden.                |                |        |                           |      |           |
| Werkopdrachten dragen bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden.      |                |        |                           |      |           |

16. Waarop hebben werkopdrachten naar jouw idee effect (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Aandacht van teamleden voor verdachte personen/groepen in het gebied
- ☐ Aandacht van teamleden voor bepaalde hotspots in het gebied
- ☐ Registratie van informatie die door teamleden wordt verzameld
- ☐ Prioriteiten in het werk van teamleden
- ☐ Optreden richting burgers van teamleden
- ☐ Productie van het team (processen-verbaal, verdachten, e.a.)
- ☐ Productie van (individuele) teamleden
- ☐ Kwaliteit van het schriftelijke werk
- ☐ Samenwerking met partners
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling van teamleden
- ☐ Houding van teamleden binnen het team
- ☐ Delen van ervaringen tussen teamleden
- ☐ Ontwikkeling van het team
- ☐ Heeft geen effect
- ☐ Weet ik niet

17. Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met werkopdrachten wordt gestuurd?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

### Debriefing

De debriefing is een bijeenkomst waarin met elkaar de afgelopen dienst wordt besproken en leden van het team worden geïnformeerd over zaken die tijdens de dienst hebben gespeeld.

18. Vindt er binnen het team een debriefing plaats?
- ☐ Ja – ga verder naar vraag 20
  - ☐ Nee – ga verder naar vraag 19
  - ☐ Weet ik niet – ga verder naar vraag 19
19. Heb je behoefte aan een debriefing binnen het team?
- ☐ Ja, omdat:... – ga verder naar prestatieafspraken (vraag 23)
  - ☐ Nee, omdat:... – ga verder naar prestatieafspraken (vraag 23)
20. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|   | Ze<br>er<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Ze<br>er<br>eens |
|---|--------------------|--------|---------------------------|------|------------------|
| De debriefing wordt in ons team benut als moment om de dienst met elkaar af te sluiten. |                    |        |                           |      |                  |
| Teamleden worden aangesproken op hun aanwezigheid bij de debriefing.                    |                    |        |                           |      |                  |
| De nadruk in de debriefing ligt op het delen van ervaringen tussen teamleden.           |                    |        |                           |      |                  |
| De debriefing heeft invloed op het handelen van teamleden.                              |                    |        |                           |      |                  |
| De debriefing draagt bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden.                   |                    |        |                           |      |                  |



21. Waarop heeft de debriefing naar jouw idee effect (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Aandacht van teamleden voor verdachte personen/groepen in het gebied
- ☐ Aandacht van teamleden voor bepaalde hotspots in het gebied
- ☐ Registratie van informatie die door teamleden wordt verzameld
- ☐ Prioriteiten in het werk van teamleden
- ☐ Optreden richting burgers van teamleden
- ☐ Productie van het team (processen-verbaal, verdachten, e.a.)
- ☐ Productie van (individuele) teamleden
- ☐ Kwaliteit van het schriftelijke werk
- ☐ Samenwerking met partners
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling van teamleden
- ☐ Houding van teamleden binnen het team
- ☐ Delen van ervaringen tussen teamleden
- ☐ Ontwikkeling van het team
- ☐ Heeft geen effect
- ☐ Weet ik niet

22. Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met de debriefing wordt gestuurd?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

**Prestatieafspraken**

Prestatieafspraken zijn afspraken tussen een leidinggevende en een uitvoerder over de bijdrage die een uitvoerder gaat leveren aan de prestaties die de politieorganisatie moet of wil leveren. Deze prestaties kunnen in cijfers zijn uitgedrukt, maar dit hoeft niet.

23. Wordt er binnen het team gestuurd met prestatieafspraken?
- ☐ Ja – ga verder naar vraag 25
  - ☐ Nee – ga verder naar vraag 24
  - ☐ Weet ik niet – ga verder naar vraag 24
24. Heb je behoefte aan sturing met prestatieafspraken?
- ☐ Ja, omdat:... – ga verder naar beleidsspeerpunten (vraag 28)
  - ☐ Nee, omdat:... – ga verder naar beleidsspeerpunten (vraag 28)
25. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|  | Ze<br>er<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Ze<br>er<br>eens |
|--|--------------------|--------|---------------------------|------|------------------|
| Prestatieafspraken zijn (in ons team) meer gericht op de kwantiteit dan op de kwaliteit van het politiewerk. |                    |        |                           |      |                  |
| Prestatieafspraken leiden in ons team tot onderlinge concurrentie.   |                    |        |                           |      |                  |
| Teamleden worden aangesproken op het realiseren van prestatieafspraken.                                      |                    |        |                           |      |                  |
| Prestatieafspraken wegen mee bij het beoordelen van het functioneren van teamleden.                          |                    |        |                           |      |                  |
| Prestatieafspraken hebben invloed op het handelen van teamleden.   |                    |        |                           |      |                  |
| Prestatieafspraken dragen bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden.                                   |                    |        |                           |      |                  |

26. Waarop hebben prestatieafspraken naar jouw idee effect (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Aandacht van teamleden voor verdachte personen/groepen in het gebied
- ☐ Aandacht van teamleden voor bepaalde hotspots in het gebied
- ☐ Registratie van informatie die door teamleden wordt verzameld
- ☐ Prioriteiten in het werk van teamleden
- ☐ Optreden richting burgers van teamleden
- ☐ Productie van het team (processen-verbaal, verdachten, e.a.)
- ☐ Productie van (individuele) teamleden
- ☐ Kwaliteit van het schriftelijke werk
- ☐ Samenwerking met partners
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling van teamleden
- ☐ Houding van teamleden binnen het team
- ☐ Delen van ervaringen tussen teamleden
- ☐ Ontwikkeling van het team
- ☐ Heeft geen effect
- ☐ Weet ik niet

27. Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met prestatieafspraken wordt gestuurd?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

**Beleidsspeerpunten**

Beleidsspeerpunten geven aan op welke thema's – zoals jeugdoverlast, auto-inbraak en verkeersoverlast – de politie zich vooral zou moeten richten. Deze speerpunten zijn veelal benoemd in een jaarplan of andersoortig (beleids)document.

28. Wordt er binnen het team gestuurd met beleidsspeerpunten?

- ☐ Ja – ga verder naar vraag 30  
☐ Nee – ga verder naar vraag 29  
☐ Weet ik niet – ga verder naar vraag 29

29. Heb je behoefte aan sturing met beleidsspeerpunten?

- ☐ Ja, omdat:... – ga verder naar gedragsvoorschriften (vraag 33)  
☐ Nee, omdat:... – ga verder naar gedragsvoorschriften (vraag 33)

30. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|   | Ze<br>er<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Ze<br>er<br>eens |
|---|--------------------|--------|---------------------------|------|------------------|
| Teamleden zijn op de hoogte van de beleidsspeerpunten die voor het team gelden. |                    |        |                           |      |                  |
| Beleidsspeerpunten zijn gebaseerd op analyses van de problemen in ons gebied.   |                    |        |                           |      |                  |
| Beleidsspeerpunten worden concreet vertaald naar het werk van teamleden.        |                    |        |                           |      |                  |
| Teamleden worden aangesproken op hun bijdrage aan beleidsspeerpunten.           |                    |        |                           |      |                  |
| Beleidsspeerpunten hebben invloed op het handelen van teamleden.                |                    |        |                           |      |                  |
| Beleidsspeerpunten dragen bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden.      |                    |        |                           |      |                  |

31. Waarop hebben beleidsspeerpunten naar jouw idee effect (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Aandacht van teamleden voor verdachte personen/groepen in het gebied
- ☐ Aandacht van teamleden voor bepaalde hotspots in het gebied
- ☐ Registratie van informatie die door teamleden wordt verzameld
- ☐ Prioriteiten in het werk van teamleden
- ☐ Optreden richting burgers van teamleden
- ☐ Productie van het team (processen-verbaal, verdachten, e.a.)
- ☐ Productie van (individuele) teamleden
- ☐ Kwaliteit van het schriftelijke werk
- ☐ Samenwerking met partners
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling van teamleden
- ☐ Houding van teamleden binnen het team
- ☐ Delen van ervaringen tussen teamleden
- ☐ Ontwikkeling van het team
- ☐ Heeft geen effect
- ☐ Weet ik niet

32. Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met beleidsspeerpunten wordt gestuurd?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

### Gedragsvoorschriften

Gedragsvoorschriften beschrijven welk gedrag van uitvoerders (in de omgang met burgers) wordt verwacht. Gedragsvoorschriften worden ook wel bejegeningprofielen of beroepscodes genoemd. Landelijk is voor de politie de 'Code Blauw' vastgesteld. De 'Code Blauw' beschrijft de waarden die richtinggevend moeten zijn voor het gedrag van politiemensen.

33. Wordt er binnen het team gestuurd met gedragsvoorschriften?
- ☐ Ja – ga verder naar vraag 35
  - ☐ Nee – ga verder naar vraag 34
  - ☐ Weet ik niet – ga verder naar vraag 34
34. Heb je behoefte aan sturing met gedragsvoorschriften?
- ☐ Ja, omdat:... – ga verder naar formeel een-op-eengesprek (vraag 38)
  - ☐ Nee, omdat:... – ga verder naar formeel een-op-eengesprek (vraag 38)
35. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|  | Zeer<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Zeer eens |
|--|----------------|--------|---------------------------|------|-----------|
| Teamleden zijn betrokken bij het opstellen van gedragsvoorschriften.         |                |        |                           |      |           |
| Teamleden zijn op de hoogte van de inhoud van gedragsvoorschriften.          |                |        |                           |      |           |
| Gedragsvoorschriften zijn toepasbaar op de uitvoering van het politiewerk.   |                |        |                           |      |           |
| Teamleden worden aangesproken op de naleving van gedragsvoorschriften.       |                |        |                           |      |           |
| Gedragsvoorschriften hebben invloed op het handelen van teamleden.           |                |        |                           |      |           |
| Gedragsvoorschriften dragen bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden. |                |        |                           |      |           |

36. Waarop hebben gedragsvoorschriften naar jouw idee effect (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Aandacht van teamleden voor verdachte personen/groepen in het gebied
- ☐ Aandacht van teamleden voor bepaalde hotspots in het gebied
- ☐ Registratie van informatie die door teamleden wordt verzameld
- ☐ Prioriteiten in het werk van teamleden
- ☐ Optreden richting burgers van teamleden
- ☐ Productie van het team (processen-verbaal, verdachten, e.a.)
- ☐ Productie van (individuele) teamleden
- ☐ Kwaliteit van het schriftelijke werk
- ☐ Samenwerking met partners
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling van teamleden
- ☐ Houding van teamleden binnen het team
- ☐ Delen van ervaringen tussen teamleden
- ☐ Ontwikkeling van het team
- ☐ Heeft geen effect
- ☐ Weet ik niet

37. Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met gedragsvoorschriften wordt gestuurd?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

**Formeel een-op-eengesprek**

Een formeel een-op-eengesprek is een gepland gesprek tussen een operationeel/direct leidinggevende en een lid van het team. In het gesprek is sprake van een hiërarchische relatie tussen de leidinggevende en het teamlid. Voorbeelden van dergelijke gesprekken zijn een functioneringsgesprek, voortgangsgesprek en resultaatgesprek.

38. Vinden er formele een-op-eengesprekken tussen jou en je operationeel/direct leidinggevende plaats?
- ☐ Ja – ga verder naar vraag 40
  - ☐ Nee – ga verder naar vraag 39
  - ☐ Weet ik niet – ga verder naar vraag 39
39. Heb je behoefte aan formele een-op-eengesprekken met je operationeel/direct leidinggevende?
- ☐ Ja, omdat:... – ga verder naar coaching (vraag 44)
  - ☐ Nee, omdat:... – ga verder naar coaching (vraag 44)
40. Met welke frequentie vinden er formele een-op-eengesprekken met je operationeel/direct leidinggevende plaats?
- ☐ Meer dan twee keer per jaar
  - ☐ Twee keer per jaar
  - ☐ Eén keer per jaar
  - ☐ Eén keer per twee jaar
  - ☐ Minder dan één keer per twee jaar
  - ☐ Weet ik niet



## 41. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|   | Zeer<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Zeer eens |
|---|----------------|--------|---------------------------|------|-----------|
| De frequentie waarmee formele een-op-eengesprekken plaatsvinden, voldoet aan de behoefte van teamleden. |                |        |                           |      |           |
| Formele een-op-eengesprekken hebben invloed op het handelen van teamleden.                              |                |        |                           |      |           |
| Formele een-op-eengesprekken dragen bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden.                    |                |        |                           |      |           |

## 42. Waarop hebben formele een-op-eengesprekken naar jouw idee effect (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Aandacht van teamleden voor verdachte personen/groepen in het gebied
- ☐ Aandacht van teamleden voor bepaalde hotspots in het gebied
- ☐ Registratie van informatie die door teamleden wordt verzameld
- ☐ Prioriteiten in het werk van teamleden
- ☐ Optreden richting burgers van teamleden
- ☐ Productie van het team (processen-verbaal, verdachten, e.a.)
- ☐ Productie van (individuele) teamleden
- ☐ Kwaliteit van het schriftelijke werk
- ☐ Samenwerking met partners
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling van teamleden
- ☐ Houding van teamleden binnen het team
- ☐ Delen van ervaringen tussen teamleden
- ☐ Ontwikkeling van het team
- ☐ Heeft geen effect
- ☐ Weet ik niet

43. Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met formele een-op-eengesprekken wordt gestuurd?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

### Coaching

Coaching is een vorm van persoonlijke begeleiding op basis van een gelijkwaardige een-op-eenrelatie. In dit onderzoek gaat het om de relatie tussen jou en een operationeel/direct leidinggevende.

44. Word en/of ben je gecoacht door je operationeel/direct leidinggevende?

- ☐ Ik word momenteel gecoacht – ga verder naar vraag 46
- ☐ Ik ben in het verleden gecoacht – ga verder naar vraag 46
- ☐ Nee – ga verder naar vraag 45
- ☐ Weet ik niet – ga verder naar vraag 45

45. Heb je behoefte aan coaching door je operationeel/direct leidinggevende?

- ☐ Ja, omdat:... – ga verder naar intercollegiale toetsing (vraag 49)
- ☐ Nee, omdat:... – ga verder naar intercollegiale toetsing (vraag 49)

46. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|   | Zeer<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Zeer eens |
|---|----------------|--------|---------------------------|------|-----------|
| Tijdens coaching ligt de nadruk op de persoonlijke ontwikkeling van teamleden.                                  |                |        |                           |      |           |
| De mate waarin teamleden worden gecoacht door operationeel leidinggevend voldoet aan de behoefte van teamleden. |                |        |                           |      |           |
| Operationeel leidinggevend beschikken over vaardigheden voor coaching.  |                |        |                           |      |           |
| Coaching heeft invloed op het handelen van teamleden.   |                |        |                           |      |           |
| Coaching draagt bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden.  |                |        |                           |      |           |

47. Waarop heeft coaching naar jouw idee effect (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Aandacht van teamleden voor verdachte personen/groepen in het gebied
- ☐ Aandacht van teamleden voor bepaalde hotspots in het gebied
- ☐ Registratie van informatie die door teamleden wordt verzameld
- ☐ Prioriteiten in het werk van teamleden
- ☐ Optreden richting burgers van teamleden
- ☐ Productie van het team (processen-verbaal, verdachten, e.a.)
- ☐ Productie van (individuele) teamleden
- ☐ Kwaliteit van het schriftelijke werk
- ☐ Samenwerking met partners
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling van teamleden

- ☐ Houding van teamleden binnen het team
- ☐ Delen van ervaringen tussen teamleden
- ☐ Ontwikkeling van het team
- ☐ Heeft geen effect
- ☐ Weet ik niet

48. Welk cijfer geef jij aan de manier waarop jij wordt en/of bent gecoacht?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

### Intercollegiale toetsing

Intercollegiale toetsing is het (georganiseerd) leren tussen collega's door het geven van feedback, uitwisselen van ervaringen en bespreken van problemen in het werk.

49. Vindt er binnen het team intercollegiale toetsing plaats?

- ☐ Ja – ga verder naar vraag 51
- ☐ Nee – ga verder naar vraag 50
- ☐ Weet ik niet – ga verder naar vraag 50

50. Heb je behoefte aan intercollegiale toetsing binnen het team?

- ☐ Ja, omdat:... – ga verder naar manier van leidinggeven (vraag 54)
- ☐ Nee, omdat:... – ga verder naar manier van leidinggeven (vraag 54)

## 51. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|  | Ze<br>er<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Ze<br>er<br>eens |
|--|--------------------|--------|---------------------------|------|------------------|
| Teamleden nemen initiatief tot intercollegiale toetsing.                         |                    |        |                           |      |                  |
| Operationeel leidinggevend<br>nemen initiatief tot intercollegiale toetsing.     |                    |        |                           |      |                  |
| Teamleden staan open voor feedback op het handelen van elkaar.                   |                    |        |                           |      |                  |
| Intercollegiale toetsing heeft invloed op het handelen van teamleden.            |                    |        |                           |      |                  |
| Intercollegiale toetsing draagt bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden. |                    |        |                           |      |                  |

## 52. Waarop heeft intercollegiale toetsing naar jouw idee effect (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Aandacht van teamleden voor verdachte personen/groepen in het gebied
- ☐ Aandacht van teamleden voor bepaalde hotspots in het gebied
- ☐ Registratie van informatie die door teamleden wordt verzameld
- ☐ Prioriteiten in het werk van teamleden
- ☐ Optreden richting burgers van teamleden
- ☐ Productie van het team (processen-verbaal, verdachten, e.a.)
- ☐ Productie van (individuele) teamleden
- ☐ Kwaliteit van het schriftelijke werk
- ☐ Samenwerking met partners
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling van teamleden
- ☐ Houding van teamleden binnen het team
- ☐ Delen van ervaringen tussen teamleden

- ☐ Ontwikkeling van het team
- ☐ Heeft geen effect
- ☐ Weet ik niet

53. Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met intercolle-giale toetsing wordt gestuurd?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

**Manier van leidinggeven**

In dit blok staat de manier van leidinggeven van je operationeel/direct leidinggevende centraal. Bij iedere vraag is een aantal uitspraken opgesomd. Van iedere uitspraak moet je aangeven in welke mate je het ermee eens bent.

54. In welke mate ben je het eens met de volgende uitspraken over je operationeel/direct leidinggevende?

|  | Ze<br>er<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Ze<br>er<br>eens |
|--|--------------------|--------|---------------------------|------|------------------|
| Mijn operationeel leidinggevende kan verschillende manieren van leidinggeven hanteren.           |                    |        |                           |      |                  |
| Mijn operationeel leidinggevende neemt daadkrachtig besluiten wanneer dit nodig is.              |                    |        |                           |      |                  |
| Mijn operationeel leidinggevende maakt duidelijk waarom hij/zij op een bepaalde manier optreedt. |                    |        |                           |      |                  |
| Mijn operationeel leidinggevende draagt positief bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling.         |                    |        |                           |      |                  |
| Mijn operationeel leidinggevende draagt positief bij aan de ontwikkeling van ons team.           |                    |        |                           |      |                  |
| Mijn operationeel leidinggevende geeft mij voldoende ruimte om zelf beslissingen te nemen.       |                    |        |                           |      |                  |
| Mijn operationeel leidinggevende heeft vertrouwen in de juistheid van mijn beslissingen.         |                    |        |                           |      |                  |

55. In welke mate ben je het eens met de volgende uitspraken over je operationeel/direct leidinggevende?

|  | Zeer<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Zeer eens |
|--|----------------|--------|---------------------------|------|-----------|
| Mijn operationeel leidinggevende maakt heldere afspraken over mijn taken en resultaten.  |                |        |                           |      |           |
| Mijn operationeel leidinggevende heeft een goed beeld van de werkzaamheden die ik uitvoer.   |                |        |                           |      |           |
| Mijn operationeel leidinggevende gaat regelmatig mee op straat om vakmanschap te laten zien.   |                |        |                           |      |           |
| Mijn operationeel leidinggevende activeert samenwerkingspartners van de politie om hun verantwoordelijkheid in de aanpak van problemen te nemen. |                |        |                           |      |           |
| Mijn operationeel leidinggevende neemt afstand van de waan van de dag.   |                |        |                           |      |           |
| Mijn operationeel leidinggevende stuurt mij op normen en waarden.  |                |        |                           |      |           |



56. In welke mate ben je het eens met de volgende uitspraken over je operationeel/direct leidinggevende?

|   | Zeer<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Zeer eens |
|---|----------------|--------|---------------------------|------|-----------|
| Mijn operationeel leidinggevende geeft mij waardering als ik mijn werk goed doe.              |                |        |                           |      |           |
| Mijn operationeel leidinggevende geeft aan wanneer ik mijn werk niet goed doe.                |                |        |                           |      |           |
| Mijn operationeel leidinggevende stimuleert een klimaat waarin teamleden elkaar aanspreken.   |                |        |                           |      |           |
| Mijn operationeel leidinggevende is consequent in de feedback op mijn functioneren.           |                |        |                           |      |           |
| Mijn operationeel leidinggevende inspireert en motiveert mij bij het uitvoeren van mijn werk. |                |        |                           |      |           |
| Mijn operationeel leidinggevende is er voor me op de momenten dat dit nodig is.               |                |        |                           |      |           |
| Mijn operationeel leidinggevende staat open voor feedback op zijn/haar functioneren.          |                |        |                           |      |           |

**Afsluitende stellingen**

In dit blok worden enkele stellingen geponeerd over de ruimte die teamleden hebben om zelf keuzes te maken in het politiewerk. Bij iedere stelling moet je aangeven in welke mate je het ermee eens bent.

57. In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|  | Ze<br>er<br>oneens | Oneens | Niet oneens,<br>niet eens | Eens | Ze<br>er<br>eens |
|--|--------------------|--------|---------------------------|------|------------------|
| Teamleden/uitvoerders zijn professionals die zichzelf grotendeels kunnen sturen.   |                    |        |                           |      |                  |
| Het politiewerk vraagt dat teamleden/uitvoerders ruimte hebben om zelf keuzes te maken in het politiewerk.                   |                    |        |                           |      |                  |
| In de afgelopen jaren is de ruimte van teamleden/uitvoerders om zelf keuzes te maken in het politiewerk kleiner geworden.    |                    |        |                           |      |                  |
| Op dit moment hebben teamleden/uitvoerders onvoldoende ruimte om zelf keuzes te maken in het politiewerk.                    |                    |        |                           |      |                  |
| Op termijn hebben teamleden/uitvoerders naar mijn inschatting onvoldoende ruimte om zelf keuzes te maken in het politiewerk. |                    |        |                           |      |                  |

### 3 Tabellenboek

**Tabel 1:** Respons naar korps (leiding en uitvoering)

|                     | Steekproef |            | Respons (N) |            | Respons (%) |            |        |
|---------------------|------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|--------|
|                     | Leiding    | Uitvoering | Leiding     | Uitvoering | Leiding     | Uitvoering | Totaal |
| Rotterdam- Rijnmond | 30         | 340        | 16          | 180        | 53          | 53         | 53     |
| Kennemerland        | 35         | 323        | 21          | 160        | 60          | 50         | 51     |
| Brabant-Zuidoost    | 21         | 306        | 18          | 161        | 86          | 53         | 55     |
| Flevoland           | 33         | 365        | 23          | 129        | 70          | 35         | 38     |
| Totaal              | 119        | 1334       | 78          | 630        | 66          | 47         | 49     |

**Tabel 2:** Geslacht (leiding en uitvoering)

|            | Man |      | Vrouw |      |
|------------|-----|------|-------|------|
|            | N   | %    | N     | %    |
| Leiding    | 71  | 91   | 7     | 9    |
| Uitvoering | 490 | 77,2 | 145   | 22,8 |
| Totaal     | 561 | 78,7 | 152   | 21,3 |

**Tabel 3:** Aantal dienstjaren (leiding en uitvoering)

|            | < 5 jaar |     | 5-10 jaar |      | 11-20 jaar |      | > 20 jaar |      |
|------------|----------|-----|-----------|------|------------|------|-----------|------|
|            | N        | %   | N         | %    | N          | %    | N         | %    |
| Leiding    | 1        | 1,3 | 1         | 1,3  | 10         | 12,8 | 66        | 84,6 |
| Uitvoering | 50       | 7,9 | 221       | 34,8 | 178        | 28,0 | 186       | 29,3 |
| Totaal     | 51       | 7,2 | 222       | 31,4 | 188        | 26,6 | 252       | 35,6 |

**Tabel 4:** Rangen (leiding en uitvoering)

|            | Surveillant |     | Hoofd(agent) |      | Brigadier |      | Inspecteur |      | Hoofdinspecteur |     |
|------------|-------------|-----|--------------|------|-----------|------|------------|------|-----------------|-----|
|            | N           | %   | N            | %    | N         | %    | N          | %    | N               | %   |
| Leiding    |             |     |              |      |           |      | 77         | 98,7 | 1               | 1,3 |
| Uitvoering | 23          | 3,7 | 318          | 50,5 | 283       | 44,9 | 4          | 0,01 |                 |     |
| Totaal     | 23          | 3,3 | 318          | 45   | 283       | 40   | 81         | 11,4 | 1               | 0,2 |

**Tabel 5:** Aantal personen waaraan leiding wordt gegeven (alleen leiding)

|                     | <5 |   | 6 tot 10 |      | 11 tot 15 |      | 16 tot 20 |      | 21 tot 25 |      | >25 |      |
|---------------------|----|---|----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----|------|
|                     | N  | % | N        | %    | N         | %    | N         | %    | N         | %    | N   | %    |
| Rotterdam- Rijnmond | 0  | 0 | 1        | 6,3  | 7         | 43,8 | 1         | 6,3  | 3         | 18,8 | 4   | 25,0 |
| Kennemerland        | 0  | 0 | 4        | 19,0 | 3         | 14,3 | 1         | 4,8  | 1         | 4,8  | 12  | 57,1 |
| Brabant-Zuidoost    | 0  | 0 | 0        | 0    | 0         | 0    | 0         | 0    | 0         | 0    | 18  | 100  |
| Flevoland           | 0  | 0 | 1        | 4,3  | 4         | 17,4 | 8         | 34,8 | 3         | 13,0 | 7   | 30,4 |
| Totaal              | 0  | 0 | 6        | 7,7  | 14        | 17,9 | 10        | 12,8 | 7         | 9,0  | 41  | 52,6 |

**Tabel 6:** Functie (of vergelijkbare functie) (alleen uitvoering)

|                        | N   | %    |
|------------------------|-----|------|
| Noodhulp/ surveillance | 354 | 56,2 |
| Wijkagent              | 155 | 24,6 |
| Anders                 | 121 | 19,2 |
| Totaal                 | 630 | 100  |

**Tabel 7:** Mate waarin briefing wordt toegepast

|          | N  | %   |
|----------|----|-----|
| Ja       | 28 | 100 |
| Nee      | 0  | 0   |
| Onbekend | 0  | 0   |

**Tabel 8:** Mate waarin briefing onderdeel is van het districts- of korpsbeleid

|          | N  | %   |
|----------|----|-----|
| Ja       | 28 | 100 |
| Nee      | 0  | 0   |
| Onbekend | 0  | 0   |

**Tabel 9:** Frequentie waarin de briefing binnen teams plaatsvindt

|                                      | N  | %  |
|--------------------------------------|----|----|
| Altijd (iedere dienst)               | 12 | 43 |
| Vaak (twee keer per dag)             | 13 | 45 |
| Af en toe (één keer per dag)         | 3  | 12 |
| Zelden (minder dan één keer per dag) | 0  | 0  |
| Onbekend                             | 0  | 0  |

**Tabel 10:** Gemiddelde duur van de briefing binnen teams

|                       | N  | %  |
|-----------------------|----|----|
| Minder dan 15 minuten | 11 | 39 |
| 15 tot 30 minuten     | 17 | 61 |
| 31 tot 45 minuten     | 0  | 0  |
| 46 tot 60 minuten     | 0  | 0  |
| Langer dan 60 minuten | 0  | 0  |
| Onbekend              | 0  | 0  |

**Tabel 11:** Mate waarin de briefing plaatsvindt in een specifiek daarvoor ingerichte ruimte

|          | N  | %  |
|----------|----|----|
| Ja       | 24 | 86 |
| Nee      | 4  | 14 |
| Onbekend | 0  | 0  |

**Tabel 12:** Mate waarin de briefing wordt ondersteund met (audio)visuele middelen

|          | N  | %   |
|----------|----|-----|
| Ja       | 28 | 100 |
| Nee      | 0  | 0   |
| Onbekend | 0  | 0   |

**Tabel 13:** In welke mate zijn teamleden bij de briefing aanwezig (als ze dienst hebben)?

|              | Leiding |      | Uitvoering |      |
|--------------|---------|------|------------|------|
|              | N       | %    | N          | %    |
| Altijd       | 46      | 59,7 | 295        | 47,4 |
| Vaak         | 31      | 40,3 | 297        | 47,7 |
| Af en toe    | 0       | 0    | 29         | 4,7  |
| Zelden       | 0       | 0    | 2          | 0,3  |
| Nooit        | 0       | 0    | 0          | 0    |
| Weet ik niet | 0       | 0    | 0          | 0    |

**Tabel 14:** In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|  | (zeer) Eens |      |            |      | Niet oneens, niet eens |      |            |      | (zeer) Oneens |      |            |      |
|--|-------------|------|------------|------|------------------------|------|------------|------|---------------|------|------------|------|
|  | Leiding     |      | Uitvoering |      | Leiding                |      | Uitvoering |      | Leiding       |      | Uitvoering |      |
|  | N           | %    | N          | %    | N                      | %    | N          | %    | N             | %    | N          | %    |
| Ik heb ruimte om de sturing met de briefing naar eigen inzicht toe te passen | 61          | 79,2 | Nvt        | Nvt  | 6                      | 7,8  | Nvt        | Nvt  | 10            | 13   | Nvt        | Nvt  |
| De briefing bevat actuele informatie   | 67          | 87   | 489        | 78,5 | 6                      | 7,8  | 75         | 12   | 4             | 5,2  | 59         | 9,5  |
| De briefing bevat concrete/specifieke informatie                             | 64          | 83,1 | 431        | 69,2 | 11                     | 14,3 | 120        | 19,3 | 2             | 2,6  | 72         | 11,5 |
| Teamleden worden aangesproken op hun aanwezigheid bij de briefing            | 64          | 83,1 | 311        | 50   | 8                      | 10,4 | 125        | 20,1 | 5             | 6,5  | 187        | 30,1 |
| In de briefing wordt meer vooruit- dan teruggekeken                          | 48          | 62,3 | 232        | 37,2 | 20                     | 26   | 187        | 30   | 9             | 11,7 | 204        | 32,8 |
| De briefing heeft invloed op het handelen van teamleden                      | 66          | 85,7 | 382        | 61,3 | 8                      | 10,4 | 170        | 27,3 | 3             | 3,9  | 71         | 11,4 |
| De briefing draagt bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden           | 68          | 88,3 | 402        | 64,6 | 8                      | 10,4 | 142        | 22,8 | 1             | 1,3  | 79         | 12,7 |

**Tabel 15:** Waarop heeft de briefing naar jouw idee effect?

|  | Leiding |      | Uitvoering |      |
|--|---------|------|------------|------|
|  | N       | %    | N          | %    |
| Aandacht voor verdachte personen/ groepen        | 77      | 100  | 582        | 93,4 |
| Aandacht voor bepaalde 'hot spots' in het gebied | 75      | 97,4 | 568        | 91,2 |
| Registratie van informatie die is verzameld      | 46      | 59,7 | 271        | 43,5 |
| Prioriteiten in het werk                         | 46      | 59,7 | 253        | 40,6 |
| Optreden richting burgers                        | 35      | 45,5 | 113        | 18,1 |
| Productie van het team                           | 35      | 45,5 | 112        | 18   |
| Productie van teamleden                          | 14      | 18,2 | 57         | 9,1  |
| Kwaliteit van het schriftelijke werk             | 19      | 24,7 | 40         | 6,4  |
| Samenwerking met partners                        | 24      | 31,2 | 79         | 12,7 |
| Persoonlijke ontwikkeling                        | 11      | 14,3 | 28         | 4,5  |
| Houding binnen het team                          | 23      | 29,9 | 69         | 11,1 |
| Delen van ervaringen                             | 49      | 63,6 | 266        | 42,7 |
| Ontwikkeling van het team                        | 33      | 42,9 | 105        | 16,9 |
| Heeft geen effect                                | 0       | 0    | 10         | 1,6  |
| Weet ik niet                                     | 0       | 0    | 2          | 0,3  |

**Tabel 16:** Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met de briefing wordt gestuurd?

|    | Leiding |      | Uitvoering |      |
|----|---------|------|------------|------|
|    | N       | %    | N          | %    |
| 1  | 0       | 0    | 5          | 0,8  |
| 2  | 1       | 1,3  | 9          | 1,4  |
| 3  | 0       | 0    | 15         | 2,4  |
| 4  | 1       | 1,3  | 38         | 6,1  |
| 5  | 3       | 3,9  | 84         | 13,5 |
| 6  | 24      | 31,2 | 183        | 29,4 |
| 7  | 37      | 48,1 | 206        | 33,1 |
| 8  | 11      | 14,3 | 76         | 12,2 |
| 9  | 0       | 0    | 6          | 1    |
| 10 | 0       | 0    | 1          | 0,2  |

**Tabel 17:** Mate waarin met werkopdrachten wordt gestuurd

|          | N  | %  |
|----------|----|----|
| Ja       | 23 | 82 |
| Nee      | 5  | 18 |
| Onbekend | 0  | 0  |

**Tabel 18:** Mate waarin sturing met werkopdrachten onderdeel is van districts- of korpsbeleid

|          | N  | %  |
|----------|----|----|
| Ja       | 19 | 82 |
| Nee      | 1  | 5  |
| Onbekend | 3  | 13 |

**Tabel 19:** Frequentie waarmee werkopdrachten worden gegeven

|                                      | N  | %    |
|--------------------------------------|----|------|
| Altijd (iedere dienst)               | 13 | 57   |
| Vaak (twee keer per dag)             | 5  | 21,5 |
| Af en toe (één keer per dag)         | 5  | 21,5 |
| Zelden (minder dan één keer per dag) | 0  | 0    |
| Onbekend                             | 0  | 0    |

**Tabel 20:** Gemiddeld aantal werkopdrachten per teamlid per dienst

|                       | N | %  |
|-----------------------|---|----|
| 1                     | 5 | 19 |
| 2                     | 9 | 39 |
| 3                     | 4 | 17 |
| 4                     | 1 | 4  |
| Meer dan 4            | 1 | 4  |
| Onbekend/weet ik niet | 3 | 13 |

**Tabel 21:** Wijze waarop werkopdrachten worden gegeven (meerdere opties mogelijk)

|           | N  | %  |
|-----------|----|----|
| Mondeling | 16 | 70 |
| Op papier | 22 | 96 |
| Digitaal  | 2  | 9  |

**Tabel 22:** In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|   | <b>(zeer) Eens</b> |      |            |      | <b>Niet oneens, niet eens</b> |      |            |      | <b>(zeer) Oneens</b> |      |            |      |
|---|--------------------|------|------------|------|-------------------------------|------|------------|------|----------------------|------|------------|------|
|   | Leiding            |      | Uitvoering |      | Leiding                       |      | Uitvoering |      | Leiding              |      | Uitvoering |      |
|   | N                  | %    | N          | %    | N                             | %    | N          | %    | N                    | %    | N          | %    |
| Ik heb ruimte om de sturing met werkopdrachten naar eigen inzicht toe te passen | 57                 | 85   | Nvt        | Nvt  | 7                             | 10,4 | Nvt        | Nvt  | 3                    | 4,5  | Nvt        | Nvt  |
| Teamleden hebben ruimte/ tijd voor de uitvoering van werkopdrachten             | 48                 | 71,6 | 291        | 61,6 | 17                            | 25,4 | 117        | 24,8 | 2                    | 3    | 64         | 13,5 |
| Aan teamleden wordt duidelijk gemaakt wat de reden van een werkopdracht is      | 63                 | 94   | 336        | 71,1 | 4                             | 6    | 96         | 20,3 | 0                    | 0    | 40         | 8,5  |
| Teamleden geven prioriteit aan de uitvoering van werkopdrachten                 | 32                 | 47,8 | 187        | 39,6 | 26                            | 38,8 | 180        | 38,1 | 9                    | 13,4 | 105        | 22,3 |
| Teamleden hebben uitdaging in de uitvoering van werkopdrachten                  | 22                 | 32,8 | 76         | 16,1 | 34                            | 50,7 | 195        | 41,3 | 11                   | 16,4 | 201        | 42,6 |
| Teamleden worden gecontroleerd op de uitvoering van werkopdrachten              | 51                 | 76,1 | 299        | 63,3 | 15                            | 22,4 | 114        | 24,2 | 1                    | 1,5  | 59         | 12,5 |
| Teamleden leggen het resultaat van werkopdrachten vast                          | 58                 | 86,6 | 350        | 74,2 | 6                             | 9    | 91         | 19,3 | 3                    | 4,5  | 31         | 6,6  |
| Werkopdrachten hebben invloed op het handelen van teamleden                     | 62                 | 92,6 | 281        | 59,6 | 4                             | 6    | 132        | 28   | 1                    | 1,5  | 59         | 12,5 |
| Werkopdrachten dragen bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden           | 54                 | 80,6 | 214        | 45,3 | 11                            | 16,4 | 158        | 33,5 | 2                    | 3    | 100        | 21,2 |

**Tabel 23:** Waarop hebben werkopdrachten naar jouw idee effect?

|  | <b>Leiding</b> |      | <b>Uitvoering</b> |      |
|--|----------------|------|-------------------|------|
|  | N              | %    | N                 | %    |
| Aandacht voor verdachte personen/ groepen        | 64             | 95,5 | 324               | 68,6 |
| Aandacht voor bepaalde 'hot spots' in het gebied | 63             | 94   | 373               | 79   |
| Registratie van informatie die is verzameld      | 56             | 83,6 | 271               | 57,4 |
| Prioriteiten in het werk                         | 50             | 74,6 | 189               | 40   |
| Optreden richting burgers                        | 35             | 52,2 | 152               | 32,2 |
| Productie van het team                           | 38             | 56,7 | 139               | 29,4 |
| Productie van teamleden                          | 22             | 32,8 | 98                | 20,8 |
| Kwaliteit van het schriftelijke werk             | 12             | 17,9 | 27                | 5,7  |
| Samenwerking met partners                        | 31             | 46,3 | 116               | 24,6 |
| Persoonlijke ontwikkeling                        | 17             | 25,4 | 47                | 10   |
| Houding binnen het team                          | 25             | 37,3 | 71                | 15   |
| Delen van ervaringen                             | 37             | 55,2 | 115               | 24,4 |
| Ontwikkeling van het team                        | 31             | 46,3 | 71                | 15   |
| Heeft geen effect                                | 0              | 0    | 12                | 2,5  |
| Weet ik niet                                     | 0              | 0    | 13                | 2,8  |

**Tabel 24:** Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met de werkopdrachten wordt gestuurd?

|    | Leiding |      | Uitvoering |      |
|----|---------|------|------------|------|
|    | N       | %    | N          | %    |
| 1  | 0       | 0    | 2          | 0,4  |
| 2  | 0       | 0    | 9          | 1,9  |
| 3  | 0       | 0    | 14         | 3    |
| 4  | 4       | 6    | 38         | 8,1  |
| 5  | 11      | 16,4 | 82         | 17,4 |
| 6  | 25      | 37,3 | 149        | 31,6 |
| 7  | 17      | 25,4 | 144        | 30,5 |
| 8  | 9       | 13,4 | 32         | 6,8  |
| 9  | 1       | 1,5  | 2          | 0,4  |
| 10 | 0       | 0    | 0          | 0    |

**Tabel 25:** Mate waarin met de debriefing wordt gestuurd

|          | N  | %  |
|----------|----|----|
| Ja       | 18 | 64 |
| Nee      | 10 | 36 |
| Onbekend | 0  | 0  |

**Tabel 26:** Mate waarin de debriefing onderdeel is van districts- of korpsbeleid

|          | N  | %  |
|----------|----|----|
| Ja       | 17 | 94 |
| Nee      | 1  | 6  |
| Onbekend | 0  | 0  |

**Tabel 27:** Frequentie waarmee de debriefing plaatsvindt

|                                      | N  | %  |
|--------------------------------------|----|----|
| Altijd (iedere dienst)               | 4  | 22 |
| Vaak (twee keer per dag)             | 4  | 22 |
| Af en toe (één keer per dag)         | 10 | 56 |
| Zelden (minder dan één keer per dag) | 0  | 0  |
| Onbekend                             | 0  | 0  |

**Tabel 28:** Gemiddelde duur van de debriefing

|                       | N  | %  |
|-----------------------|----|----|
| Minder dan 5 minuten  | 6  | 33 |
| 5 tot 15 minuten      | 12 | 67 |
| 16 tot 30 minuten     | 0  | 0  |
| Langer dan 30 minuten | 0  | 0  |
| Onbekend              | 0  | 0  |

**Tabel 29:** In welke mate zijn teamleden bij de debriefing aanwezig (als ze dienst hebben)?

|              | Leiding |      | Uitvoering |      |
|--------------|---------|------|------------|------|
|              | N       | %    | N          | %    |
| Altijd       | 46      | 59,7 | 295        | 47,4 |
| Vaak         | 31      | 40,3 | 297        | 47,7 |
| Af en toe    | 0       | 0    | 29         | 4,7  |
| Zelden       | 0       | 0    | 2          | 0,3  |
| Nooit        | 0       | 0    | 0          | 0    |
| Weet ik niet | 0       | 0    | 0          | 0    |



**Tabel 30:** In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|  | (zeer) Eens |      |            |      | Niet oneens, niet eens |      |            |      | (zeer) Oneens |      |            |      |
|--|-------------|------|------------|------|------------------------|------|------------|------|---------------|------|------------|------|
|  | Leiding     |      | Uitvoering |      | Leiding                |      | Uitvoering |      | Leiding       |      | Uitvoering |      |
|  | N           | %    | N          | %    | N                      | %    | N          | %    | N             | %    | N          | %    |
| Ik heb ruimte om de debriefing naar eigen inzicht toe te passen                        | 42          | 82,4 | Nvt        | Nvt  | 6                      | 11,8 | Nvt        | Nvt  | 3             | 5,9  | Nvt        | Nvt  |
| De debriefing wordt in ons team benut als moment om de dienst met elkaar af te sluiten | 27          | 52,9 | 167        | 66,6 | 13                     | 25,5 | 32         | 12,7 | 11            | 21,6 | 52         | 20,7 |
| Teamleden worden aangesproken op hun aanwezigheid bij de debriefing                    | 30          | 58,8 | 129        | 51,4 | 13                     | 25,5 | 58         | 23,1 | 8             | 15,7 | 64         | 25,5 |
| De nadruk in de debriefing ligt op het delen van ervaringen tussen teamleden           | 34          | 66,7 | 178        | 70,9 | 9                      | 17,6 | 45         | 17,9 | 8             | 15,7 | 28         | 11,2 |
| De debriefing heeft invloed op het handelen van teamleden                              | 39          | 76,5 | 145        | 57,8 | 10                     | 19,6 | 59         | 23,5 | 2             | 3,9  | 47         | 18,7 |
| De debriefing draagt bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden                   | 39          | 76,5 | 160        | 76,5 | 11                     | 21,6 | 53         | 21,1 | 1             | 2,0  | 38         | 15,1 |

**Tabel 31:** Waarop heeft de debriefing naar jouw idee effect?

|  | Leiding |      | Uitvoering |      |
|--|---------|------|------------|------|
|  | N       | %    | N          | %    |
| Aandacht voor verdachte personen/ groepen        | 40      | 78,4 | 110        | 43,8 |
| Aandacht voor bepaalde 'hot spots' in het gebied | 39      | 76,5 | 106        | 42,2 |
| Registratie van informatie die is verzameld      | 40      | 78,4 | 100        | 39,8 |
| Prioriteiten in het werk                         | 34      | 66,7 | 72         | 28,7 |
| Optreden richting burgers                        | 24      | 47,1 | 68         | 27,1 |
| Productie van het team                           | 30      | 58,8 | 87         | 34,7 |
| Productie van teamleden                          | 28      | 54,9 | 61         | 24,3 |
| Kwaliteit van het schriftelijke werk             | 22      | 43,1 | 48         | 19,1 |
| Samenwerking met partners                        | 21      | 41,2 | 47         | 18,7 |
| Persoonlijke ontwikkeling                        | 32      | 62,7 | 73         | 29,1 |
| Houding binnen het team                          | 34      | 66,7 | 109        | 43,4 |
| Delen van ervaringen                             | 37      | 72,5 | 177        | 70,5 |
| Ontwikkeling van het team                        | 28      | 54,9 | 87         | 34,7 |
| Heeft geen effect                                | 0       | 0    | 13         | 5,2  |
| Weet ik niet                                     | 0       | 0    | 7          | 2,8  |

**Tabel 32:** Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met de debriefing wordt gestuurd?

|    | Leiding |      | Uitvoering |      |
|----|---------|------|------------|------|
|    | N       | %    | N          | %    |
| 1  | 0       | 0    | 4          | 1,6  |
| 2  | 0       | 0    | 4          | 1,6  |
| 3  | 2       | 3,9  | 10         | 4,0  |
| 4  | 4       | 7,8  | 24         | 9,6  |
| 5  | 15      | 29,4 | 33         | 13,1 |
| 6  | 14      | 27,5 | 76         | 30,3 |
| 7  | 11      | 21,6 | 69         | 27,5 |
| 8  | 5       | 9,8  | 29         | 11,6 |
| 9  | 0       | 0    | 2          | 0,8  |
| 10 | 0       | 0    | 0          | 0    |

**Tabel 33:** Mate waarin met prestatieafspraken wordt gestuurd

|          | N  | %  |
|----------|----|----|
| Ja       | 24 | 86 |
| Nee      | 4  | 14 |
| Onbekend | 0  | 0  |

**Tabel 34:** Mate waarin prestatieafspraken onderdeel zijn van districts- of korpsbeleid

|          | N  | %  |
|----------|----|----|
| Ja       | 22 | 92 |
| Nee      | 2  | 8  |
| Onbekend | 0  | 0  |

**Tabel 35:** Onderwerpen waarop prestatieafspraken betrekking hebben (meerdere opties mogelijk)

|  | N  | %  |
|--|----|----|
| Aantal processen-verbaal na staandehouding | 23 | 96 |
| Aantal aanhoudingen/ verdachten            | 22 | 92 |
| Aantal Halt-verwijzingen                   | 21 | 88 |
| Aantal te incasseren achterstallige boetes | 7  | 29 |
| Aantal veelplegerbezoeken                  | 6  | 8  |
| Doorlooptijden processen-verbaal           | 22 | 92 |
| Afspraken rondom taakaccenten              | 14 | 58 |
| Afspraken rondom samenwerking met partners | 7  | 29 |
| Anders                                     | 7  | 29 |
| Weet ik niet                               | 22 | 92 |

**Tabel 36:** In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|   | (zeer) Eens |      |            |      | Niet oneens, niet eens |      |            |      | (zeer) Oneens |      |            |      |
|---|-------------|------|------------|------|------------------------|------|------------|------|---------------|------|------------|------|
|   | Leiding     |      | Uitvoering |      | Leiding                |      | Uitvoering |      | Leiding       |      | Uitvoering |      |
|   | N           | %    | N          | %    | N                      | %    | N          | %    | N             | %    | N          | %    |
| Ik heb ruimte om de sturing met prestatieafspraken naar eigen inzicht toe te passen                         | 41          | 67,2 | Nvt        | Nvt  | 10                     | 16,4 | Nvt        | Nvt  | 10            | 16,4 | Nvt        | Nvt  |
| Prestatieafspraken zijn (in ons team) meer gericht op de kwantiteit dan op de kwaliteit van het politiewerk | 25          | 41,0 | 279        | 71,9 | 19                     | 31,1 | 57         | 15,2 | 17            | 27,8 | 50         | 12,9 |
| Prestatieafspraken leiden in ons team tot onderlinge concurrentie   | 6           | 9,8  | 91         | 23,4 | 17                     | 27,9 | 105        | 27,1 | 38            | 62,3 | 192        | 49,5 |
| Teamleden worden aangesproken op het realiseren van prestatieafspraken                                      | 54          | 88,5 | 320        | 82,5 | 6                      | 9,8  | 52         | 13,4 | 1             | 1,6  | 16         | 4,1  |
| Prestatieafspraken wegen mee bij het beoordelen van het functioneren van teamleden                          | 56          | 91,8 | 328        | 84,6 | 4                      | 6,6  | 41         | 10,6 | 1             | 1,6  | 19         | 4,9  |
| Prestatieafspraken hebben invloed op het handelen van teamleden   | 50          | 82,0 | 304        | 78,3 | 11                     | 18,0 | 52         | 13,4 | 0             | 0    | 32         | 8,3  |
| Prestatieafspraken dragen bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden                                   | 27          | 44,3 | 71         | 18,3 | 26                     | 42,6 | 93         | 24,0 | 8             | 13,1 | 224        | 57,7 |

**Tabel 37:** Waarop hebben prestatieafspraken naar jouw idee effect?

|  | Leiding |      | Uitvoering |      |
|--|---------|------|------------|------|
|  | N       | %    | N          | %    |
| Aandacht voor verdachte personen/ groepen        | 17      | 27,9 | 44         | 11,3 |
| Aandacht voor bepaalde 'hot spots' in het gebied | 27      | 44,3 | 61         | 15,7 |
| Registratie van informatie die is verzameld      | 14      | 23,0 | 53         | 13,7 |
| Prioriteiten in het werk                         | 44      | 72,1 | 143        | 36,9 |
| Optreden richting burgers                        | 36      | 59,0 | 125        | 32,2 |
| Productie van het team                           | 54      | 88,5 | 239        | 61,6 |
| Productie van teamleden                          | 55      | 90,2 | 248        | 63,9 |
| Kwaliteit van het schriftelijke werk             | 19      | 31,1 | 55         | 14,2 |
| Samenwerking met partners                        | 11      | 18,0 | 28         | 7,2  |
| Persoonlijke ontwikkeling                        | 25      | 41,0 | 66         | 17,0 |
| Houding binnen het team                          | 35      | 57,4 | 114        | 29,4 |
| Delen van ervaringen                             | 11      | 18,0 | 22         | 5,7  |
| Ontwikkeling van het team                        | 21      | 34,4 | 31         | 8,0  |
| Heeft geen effect                                | 0       | 0    | 47         | 12,1 |
| Weet ik niet                                     | 0       | 0    | 14         | 3,6  |

**Tabel 38:** Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met prestatieafspraken wordt gestuurd?

|    | Leiding |      | Uitvoering |      |
|----|---------|------|------------|------|
|    | N       | %    | N          | %    |
| 1  | 0       | 0    | 20         | 5,2  |
| 2  | 0       | 0    | 17         | 4,4  |
| 3  | 1       | 1,6  | 32         | 8,2  |
| 4  | 1       | 1,6  | 41         | 10,6 |
| 5  | 8       | 13,1 | 70         | 18,0 |
| 6  | 22      | 36,1 | 109        | 28,1 |
| 7  | 24      | 39,3 | 74         | 19,1 |
| 8  | 3       | 4,9  | 22         | 5,7  |
| 9  | 2       | 3,3  | 2          | 0,5  |
| 10 | 0       | 0    | 1          | 0,3  |

**Tabel 39:** Mate waarin met beleidsspeerpunten wordt gestuurd

|          | N  | %   |
|----------|----|-----|
| Ja       | 28 | 100 |
| Nee      | 0  | 0   |
| Onbekend | 0  | 0   |

**Tabel 40:** Mate waarin beleidsspeerpunten onderdeel zijn van districts- of korpsbeleid

|          | N  | %   |
|----------|----|-----|
| Ja       | 28 | 100 |
| Nee      | 0  | 0   |
| Onbekend | 0  | 0   |

**Tabel 41:** Wijze waarop beleidsspeerpunten worden vertaald naar de dagelijkse werkzaamheden (meerdere opties) mogelijk

|   | N  | %  |
|---|----|----|
| Via briefings   | 26 | 91 |
| Via prestatieafspraken  | 11 | 41 |
| Via werkopdrachten  | 20 | 70 |
| Anders  | 4  | 14 |
| Beleidspeerpunten worden niet vertaald naar de dagelijkse werkzaamheden | 0  | 0  |

**Tabel 42:** In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|   | (zeer) Eens |      |            |      | Niet oneens, niet eens |      |            |      | (zeer) Oneens |      |            |      |
|---|-------------|------|------------|------|------------------------|------|------------|------|---------------|------|------------|------|
|   | Leiding     |      | Uitvoering |      | Leiding                |      | Uitvoering |      | Leiding       |      | Uitvoering |      |
|   | N           | %    | N          | %    | N                      | %    | N          | %    | N             | %    | N          | %    |
| Ik heb ruimte om de sturing met beleidsspeerpunten naar eigen inzicht toe te passen | 48          | 64,9 | Nvt        | Nvt  | 16                     | 21,6 | Nvt        | Nvt  | 10            | 13,5 | Nvt        | Nvt  |
| Teamleden zijn op de hoogte van de beleidsspeerpunten die voor het team gelden      | 38          | 51,4 | 212        | 49,5 | 27                     | 36,5 | 143        | 33,3 | 9             | 12,2 | 74         | 17,3 |
| Beleidsspeerpunten zijn gebaseerd op analyses van de problemen in ons gebied        | 48          | 64,9 | 265        | 61,8 | 19                     | 25,7 | 106        | 24,7 | 7             | 9,5  | 58         | 13,5 |
| Beleidsspeerpunten worden concreet vertaald naar het werk van teamleden             | 46          | 62,2 | 176        | 41,0 | 21                     | 28,4 | 151        | 35,2 | 7             | 9,5  | 102        | 23,7 |
| Teamleden worden aangesproken op hun bijdrage aan beleidsspeerpunten                | 49          | 66,2 | 173        | 40,4 | 19                     | 25,7 | 149        | 34,7 | 6             | 8,1  | 107        | 24,9 |
| Beleidsspeerpunten hebben invloed op het handelen van teamleden                     | 49          | 66,3 | 218        | 50,8 | 21                     | 28,4 | 142        | 33,1 | 4             | 5,4  | 69         | 16,1 |
| Beleidsspeerpunten dragen bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden           | 36          | 48,6 | 147        | 34,2 | 31                     | 41,9 | 163        | 38,0 | 7             | 9,5  | 119        | 27,8 |

**Tabel 43:** Waarop hebben beleidsspeerpunten naar jouw idee effect?

|  | Leiding |      | Uitvoering |      |
|--|---------|------|------------|------|
|  | N       | %    | N          | %    |
| Aandacht voor verdachte personen/ groepen        | 44      | 59,5 | 178        | 41,5 |
| Aandacht voor bepaalde 'hot spots' in het gebied | 48      | 64,9 | 219        | 51,0 |
| Registratie van informatie die is verzameld      | 38      | 51,4 | 174        | 40,6 |
| Prioriteiten in het werk                         | 56      | 75,7 | 217        | 50,6 |
| Optreden richting burgers                        | 38      | 51,4 | 151        | 35,2 |
| Productie van het team                           | 42      | 56,8 | 163        | 38,0 |
| Productie van teamleden                          | 35      | 47,3 | 100        | 23,3 |
| Kwaliteit van het schriftelijke werk             | 8       | 10,8 | 40         | 9,3  |
| Samenwerking met partners                        | 45      | 60,8 | 155        | 36,1 |
| Persoonlijke ontwikkeling                        | 18      | 24,3 | 45         | 10,5 |
| Houding binnen het team                          | 28      | 37,8 | 72         | 16,8 |
| Delen van ervaringen                             | 19      | 25,7 | 78         | 18,2 |
| Ontwikkeling van het team                        | 32      | 43,2 | 86         | 20,0 |
| Heeft geen effect                                | 2       | 2,7  | 31         | 7,2  |
| Weet ik niet                                     | 1       | 1,4  | 42         | 9,8  |

**Tabel 44:** Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met beleidsspeerpunten wordt gestuurd?

|    | Leiding |      | Uitvoering |      |
|----|---------|------|------------|------|
|    | N       | %    | N          | %    |
| 1  | 0       | 0    | 9          | 2,1  |
| 2  | 0       | 0    | 15         | 3,5  |
| 3  | 0       | 0    | 17         | 4,0  |
| 4  | 7       | 9,5  | 35         | 8,2  |
| 5  | 17      | 23,0 | 97         | 22,6 |
| 6  | 29      | 39,2 | 143        | 33,3 |
| 7  | 18      | 24,3 | 92         | 21,4 |
| 8  | 3       | 4,1  | 21         | 4,9  |
| 9  | 0       | 0    | 0          | 0    |
| 10 | 0       | 0    | 0          | 0    |

**Tabel 45:** Mate waarin met gedragsvoorschriften wordt gestuurd

|          | N  | %  |
|----------|----|----|
| Ja       | 26 | 93 |
| Nee      | 0  | 0  |
| Onbekend | 0  | 0  |

**Tabel 46:** Mate waarin gedragsvoorschriften onderdeel zijn van districts- of korpsbeleid

|          | N  | %  |
|----------|----|----|
| Ja       | 24 | 92 |
| Nee      | 2  | 8  |
| Onbekend | 0  | 0  |

**Tabel 47:** Wijze waarop binnen het team over de inhoud van gedragsvoorschriften wordt gecommuniceerd (meerdere opties mogelijk)

|  | N  | %  |
|--|----|----|
| Via briefings  | 13 | 50 |
| Via teambijeenkomsten  | 23 | 88 |
| Via (formele) een-op-eengesprekken                                   | 21 | 81 |
| Via intranet   | 12 | 46 |
| Via posters/ flyers  | 9  | 35 |
| Anders   | 1  | 4  |
| Er wordt niet gecommuniceerd over de inhoud van gedragsvoorschriften | 0  | 0  |

**Tabel 48:** In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|   | (zeer) Eens |      |            |      | Niet oneens, niet eens |      |            |      | (zeer) Oneens |      |            |      |
|---|-------------|------|------------|------|------------------------|------|------------|------|---------------|------|------------|------|
|   | Leiding     |      | Uitvoering |      | Leiding                |      | Uitvoering |      | Leiding       |      | Uitvoering |      |
|   | N           | %    | N          | %    | N                      | %    | N          | %    | N             | %    | N          | %    |
| Ik heb ruimte om de sturing met gedragsvoorschriften naar eigen inzicht toe te passen | 53          | 73,6 | Nvt        | Nvt  | 10                     | 13,9 | Nvt        | Nvt  | 9             | 12,5 | Nvt        | Nvt  |
| Teamleden zijn betrokken bij het opstellen van gedragsvoorschriften                   | 17          | 23,6 | 73         | 21,1 | 27                     | 37,5 | 82         | 23,6 | 28            | 38,9 | 192        | 55,3 |
| Teamleden zijn op de hoogte van de inhoud van gedragsvoorschriften                    | 48          | 66,7 | 211        | 60,9 | 21                     | 29,2 | 106        | 30,5 | 3             | 4,2  | 30         | 8,7  |
| Gedragsvoorschriften zijn toepasbaar op de uitvoering van het politiewerk             | 65          | 90,2 | 244        | 70,3 | 7                      | 9,7  | 83         | 23,9 | 0             | 0    | 20         | 5,8  |
| Teamleden worden aangesproken op de naleving van gedragsvoorschriften                 | 64          | 88,9 | 244        | 70,3 | 8                      | 11,1 | 80         | 23,1 | 0             | 0    | 23         | 6,7  |
| Gedragsvoorschriften hebben invloed op het handelen van teamleden,                    | 57          | 79,2 | 240        | 69,1 | 11                     | 15,3 | 81         | 23,3 | 4             | 5,6  | 26         | 7,5  |
| Gedragsvoorschriften dragen bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden           | 59          | 81,9 | 202        | 58,2 | 12                     | 16,7 | 88         | 25,4 | 1             | 1,4  | 57         | 16,4 |

**Tabel 49:** Waarop hebben gedragsvoorschriften naar jouw idee effect?

|  | Leiding |      | Uitvoering |      |
|--|---------|------|------------|------|
|  | N       | %    | N          | %    |
| Aandacht voor verdachte personen/ groepen        | 9       | 12,5 | 32         | 9,2  |
| Aandacht voor bepaalde 'hot spots' in het gebied | 8       | 11,1 | 28         | 8,1  |
| Registratie van informatie die is verzameld      | 6       | 8,3  | 28         | 8,1  |
| Prioriteiten in het werk                         | 7       | 9,7  | 26         | 7,5  |
| Optreden richting burgers                        | 61      | 84,7 | 228        | 65,7 |
| Productie van het team                           | 4       | 5,6  | 27         | 7,8  |
| Productie van teamleden                          | 9       | 12,5 | 33         | 9,5  |
| Kwaliteit van het schriftelijke werk             | 12      | 16,7 | 41         | 11,8 |
| Samenwerking met partners                        | 41      | 56,9 | 130        | 37,5 |
| Persoonlijke ontwikkeling                        | 55      | 76,4 | 138        | 39,8 |
| Houding binnen het team                          | 69      | 95,8 | 238        | 68,6 |
| Delen van ervaringen                             | 22      | 30,6 | 58         | 16,7 |
| Ontwikkeling van het team                        | 50      | 69,4 | 121        | 34,9 |
| Heeft geen effect                                | 0       | 0    | 16         | 4,6  |
| Weet ik niet                                     | 0       | 0    | 28         | 8,1  |

**Tabel 50:** Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met gedragsvoorschriften wordt gestuurd?

|    | Leiding |      | Uitvoering |      |
|----|---------|------|------------|------|
|    | N       | %    | N          | %    |
| 1  | 0       | 0    | 3          | 0,9  |
| 2  | 0       | 0    | 4          | 1,2  |
| 3  | 0       | 0    | 6          | 1,7  |
| 4  | 2       | 2,8  | 29         | 8,4  |
| 5  | 10      | 13,9 | 61         | 17,6 |
| 6  | 21      | 29,2 | 118        | 34,0 |
| 7  | 26      | 36,1 | 100        | 28,8 |
| 8  | 11      | 15,3 | 22         | 6,3  |
| 9  | 2       | 2,8  | 4          | 1,2  |
| 10 | 0       | 0    | 0          | 0    |

**Tabel 51:** Mate waarin met formele een-op-eengesprekken wordt gestuurd

|          | N  | %   |
|----------|----|-----|
| Ja       | 28 | 100 |
| Nee      | 0  | 0   |
| Onbekend | 0  | 0   |

**Tabel 52:** Mate waarin formele een-op-eengesprekken onderdeel zijn van districts- of korpsbeleid

|          | N  | %   |
|----------|----|-----|
| Ja       | 28 | 100 |
| Nee      | 0  | 0   |
| Onbekend | 0  | 0   |

**Tabel 53:** Met welke frequentie vinden formele een-op-eengesprekken met teamleden plaats?

|                                   | Leiding |    | Uitvoering |    |
|-----------------------------------|---------|----|------------|----|
|                                   | N       | %  | N          | %  |
| Meer dan twee keer per jaar       | 3       | 10 | 1          | 4  |
| Twee keer per jaar                | 6       | 23 | 4          | 14 |
| Eén keer per jaar                 | 18      | 65 | 20         | 71 |
| Eén keer per twee jaar            | 0,5     | 2  | 2          | 9  |
| Minder dan één keer per twee jaar | 0       | 0  | 1          | 2  |
| Weet ik niet                      | 0       | 0  | 0          | 0  |

**Tabel 54:** In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|  | (zeer) Eens |      |            |      | Niet oneens, niet eens |      |            |      | (zeer) Oneens |      |            |      |
|--|-------------|------|------------|------|------------------------|------|------------|------|---------------|------|------------|------|
|  | Leiding     |      | Uitvoering |      | Leiding                |      | Uitvoering |      | Leiding       |      | Uitvoering |      |
|  | N           | %    | N          | %    | N                      | %    | N          | %    | N             | %    | N          | %    |
| Ik heb ruimte om formele een-op-eengesprekken naar eigen inzicht toe te passen                         | 61          | 72,3 | Nvt        | Nvt  | 3                      | 4,0  | Nvt        | Nvt  | 11            | 14,7 | Nvt        | Nvt  |
| De frequentie waarmee formele een-op-eengesprekken plaatsvinden, voldoet aan de behoefte van teamleden | 46          | 61,3 | 340        | 58,5 | 15                     | 20,0 | 101        | 17,4 | 14            | 18,6 | 140        | 24,1 |
| Formele een-op-eengesprekken hebben invloed op het handelen van teamleden                              | 73          | 97,4 | 456        | 78,5 | 1                      | 1,3  | 101        | 17,4 | 1             | 1,3  | 24         | 4,1  |
| Formele een-op-eengesprekken dragen bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden                    | 73          | 97,3 | 405        | 69,7 | 1                      | 1,3  | 132        | 22,7 | 1             | 1,3  | 44         | 7,6  |

**Tabel 55:** Waarop hebben formele een-op-eengesprekken naar jouw idee effect?

|  | Leiding |      | Uitvoering |      |
|--|---------|------|------------|------|
|  | N       | %    | N          | %    |
| Aandacht voor verdachte personen/ groepen        | 10      | 13,3 | 31         | 5,3  |
| Aandacht voor bepaalde 'hot spots' in het gebied | 16      | 21,3 | 29         | 5,0  |
| Registratie van informatie die is verzameld      | 22      | 29,3 | 45         | 7,7  |
| Prioriteiten in het werk                         | 49      | 65,3 | 226        | 38,9 |
| Optreden richting burgers                        | 59      | 78,7 | 155        | 26,7 |
| Productie van het team                           | 41      | 54,7 | 216        | 37,2 |
| Productie van teamleden                          | 59      | 78,7 | 343        | 59,0 |
| Kwaliteit van het schriftelijke werk             | 57      | 76,0 | 273        | 47,0 |
| Samenwerking met partners                        | 35      | 46,7 | 78         | 13,4 |
| Persoonlijke ontwikkeling                        | 71      | 94,7 | 473        | 81,4 |
| Houding binnen het team                          | 67      | 89,3 | 397        | 68,3 |
| Delen van ervaringen                             | 26      | 34,7 | 94         | 16,2 |
| Ontwikkeling van het team                        | 54      | 72,0 | 246        | 42,3 |
| Heeft geen effect                                | 1       | 1,3  | 16         | 2,8  |
| Weet ik niet                                     | 0       | 0    | 26         | 4,5  |

**Tabel 56:** Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met formele een-op-eengesprekken wordt gestuurd?

|    | Leiding |      | Uitvoering |      |
|----|---------|------|------------|------|
|    | N       | %    | N          | %    |
| 1  | 0       | 0    | 5          | 0,9  |
| 2  | 0       | 0    | 5          | 0,9  |
| 3  | 2       | 2,7  | 15         | 2,6  |
| 4  | 1       | 1,3  | 45         | 7,7  |
| 5  | 2       | 2,7  | 67         | 11,5 |
| 6  | 16      | 21,3 | 144        | 24,8 |
| 7  | 33      | 44,0 | 196        | 33,7 |
| 8  | 19      | 25,3 | 96         | 16,5 |
| 9  | 2       | 2,7  | 8          | 1,4  |
| 10 | 0       | 0    | 0          | 0    |

**Tabel 57:** Coach je een van je teamleden en/of heb je een van je teamleden in het verleden gecoacht/ word en/of ben je gecoacht door je operationeel leidinggevende?

|   | Leiding |    | Uitvoering |    |
|---|---------|----|------------|----|
|   | N       | %  | N          | %  |
| Ik coach/ word gecoacht                                     | 50      | 64 | 76         | 12 |
| Ik heb gecoacht/ ben gecoacht                               | 21      | 27 | 140        | 22 |
| Ik coach/ heb niet gecoacht dan wel word/ ben niet gecoacht | 7       | 9  | 419        | 66 |

**Tabel 58:** Mate waarin coaching onderdeel is van districts- of korpsbeleid

|          | N  | %  |
|----------|----|----|
| Ja       | 26 | 92 |
| Nee      | 1  | 4  |
| Onbekend | 1  | 4  |

**Tabel 59:** In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|  | (zeer) Eens |      |            |      | Niet oneens, niet eens |      |            |      | (zeer) Oneens |      |            |      |
|--|-------------|------|------------|------|------------------------|------|------------|------|---------------|------|------------|------|
|  | Leiding     |      | Uitvoering |      | Leiding                |      | Uitvoering |      | Leiding       |      | Uitvoering |      |
|  | N           | %    | N          | %    | N                      | %    | N          | %    | N             | %    | N          | %    |
| Ik heb ruimte om coaching van teamleden naar eigen inzicht toe te passen                                       | 67          | 94,4 | Nvt        | Nvt  | 2                      | 2,8  | Nvt        | Nvt  | 2             | 2,8  | Nvt        | Nvt  |
| Tijdens coaching ligt de nadruk op de persoonlijke ontwikkeling van teamleden                                  | 67          | 94,3 | 177        | 82,4 | 4                      | 5,6  | 25         | 11,6 | 0             | 0    | 13         | 6,0  |
| De mate waarin teamleden worden gecoacht door operationeel leidinggevers voldoet aan de behoefte van teamleden | 34          | 47,9 | 103        | 47,9 | 29                     | 40,8 | 46         | 21,4 | 8             | 11,3 | 66         | 30,7 |
| Operationeel leidinggevers beschikken over vaardigheden voor coaching  | 39          | 54,9 | 105        | 48,8 | 29                     | 40,8 | 65         | 30,2 | 3             | 4,2  | 45         | 20,9 |
| Coaching heeft invloed op het handelen van teamleden   | 70          | 98,6 | 202        | 93,9 | 1                      | 1,4  | 10         | 4,7  | 0             | 0    | 3          | 1,4  |
| Coaching draagt bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden  | 71          | 100  | 201        | 93,5 | 0                      | 0    | 12         | 5,6  | 0             | 0    | 2          | 0,9  |



**Tabel 60:** Waarop heeft coaching naar jouw idee effect?

|  | Leiding |      | Uitvoering |      |
|--|---------|------|------------|------|
|  | N       | %    | N          | %    |
| Aandacht voor verdachte personen/ groepen        | 16      | 22,5 | 37         | 17,2 |
| Aandacht voor bepaalde 'hot spots' in het gebied | 18      | 25,4 | 40         | 18,6 |
| Registratie van informatie die is verzameld      | 26      | 36,6 | 46         | 21,4 |
| Prioriteiten in het werk                         | 45      | 63,4 | 89         | 41,4 |
| Optreden richting burgers                        | 48      | 67,6 | 89         | 41,4 |
| Productie van het team                           | 34      | 47,9 | 87         | 40,5 |
| Productie van teamleden                          | 46      | 64,8 | 125        | 58,1 |
| Kwaliteit van het schriftelijke werk             | 48      | 67,6 | 138        | 64,2 |
| Samenwerking met partners                        | 37      | 52,1 | 58         | 27,0 |
| Persoonlijke ontwikkeling                        | 70      | 98,6 | 187        | 87,0 |
| Houding binnen het team                          | 60      | 84,5 | 165        | 76,7 |
| Delen van ervaringen                             | 27      | 38,0 | 76         | 35,3 |
| Ontwikkeling van het team                        | 51      | 71,8 | 132        | 61,4 |
| Heeft geen effect                                | 0       | 0    | 1          | 0,5  |
| Weet ik niet                                     | 0       | 0    | 6          | 2,8  |

**Tabel 61:** Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met coaching wordt gestuurd?

|    | Leiding |      | Uitvoering |      |
|----|---------|------|------------|------|
|    | N       | %    | N          | %    |
| 1  | 0       | 0    | 0          | 0    |
| 2  | 0       | 0    | 2          | 0,9  |
| 3  | 0       | 0    | 10         | 4,7  |
| 4  | 0       | 0    | 16         | 7,4  |
| 5  | 3       | 4,2  | 18         | 8,4  |
| 6  | 23      | 32,4 | 58         | 27,0 |
| 7  | 32      | 45,1 | 72         | 33,5 |
| 8  | 12      | 16,9 | 33         | 15,3 |
| 9  | 1       | 1,4  | 5          | 2,3  |
| 10 | 0       | 0    | 1          | 0,5  |

**Tabel 62:** Vindt er binnen het team intercollegiale toetsing plaats?

|              | Leiding |    | Uitvoering |    |
|--------------|---------|----|------------|----|
|              | N       | %  | N          | %  |
| Ja           | 51      | 65 | 292        | 48 |
| Nee          | 20      | 26 | 214        | 35 |
| Weet ik niet | 7       | 9  | 108        | 18 |

**Tabel 63:** Mate waarin intercollegiale toetsing onderdeel is van districts- of korpsbeleid

|          | N  | %  |
|----------|----|----|
| Ja       | 4  | 16 |
| Nee      | 11 | 44 |
| Onbekend | 10 | 40 |

**Tabel 64:** In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|   | (zeer) Eens |      |            |      | Niet oneens, niet eens |      |            |      | (zeer) Oneens |      |            |      |
|---|-------------|------|------------|------|------------------------|------|------------|------|---------------|------|------------|------|
|   | Leiding     |      | Uitvoering |      | Leiding                |      | Uitvoering |      | Leiding       |      | Uitvoering |      |
|   | N           | %    | N          | %    | N                      | %    | N          | %    | N             | %    | N          | %    |
| Ik heb ruimte om intercollegiale toetsing naar eigen inzicht toe te passen      | 42          | 82,4 | Nvt        | Nvt  | 4                      | 7,8  | Nvt        | Nvt  | 5             | 9,8  | Nvt        | Nvt  |
| Teamleden nemen initiatief tot intercollegiale toetsing                         | 16          | 31,4 | 189        | 64,7 | 22                     | 43,1 | 70         | 24,0 | 13            | 25,5 | 33         | 11,3 |
| Operationeel leidinggevend nemen initiatief tot intercollegiale toetsing        | 37          | 72,6 | 136        | 46,5 | 13                     | 25,5 | 90         | 30,8 | 1             | 2,0  | 66         | 22,6 |
| Teamleden staan open voor feedback op het handelen van elkaar                   | 25          | 49,1 | 214        | 73,3 | 23                     | 45,1 | 59         | 20,2 | 3             | 5,9  | 19         | 6,5  |
| Intercollegiale toetsing heeft invloed op het handelen van teamleden            | 47          | 92,2 | 255        | 87,3 | 4                      | 7,8  | 35         | 12,0 | 0             | 0    | 2          | 0,7  |
| Intercollegiale toetsing draagt bij aan de kwaliteit van het werk van teamleden | 45          | 88,2 | 260        | 89,1 | 5                      | 9,8  | 27         | 9,2  | 1             | 2,0  | 5          | 1,7  |

**Tabel 65:** Waarop heeft intercollegiale toetsing naar jouw idee effect?

|  | Leiding |      | Uitvoering |      |
|--|---------|------|------------|------|
|  | N       | %    | N          | %    |
| Aandacht voor verdachte personen/ groepen        | 9       | 17,6 | 57         | 19,5 |
| Aandacht voor bepaalde 'hot spots' in het gebied | 9       | 17,6 | 58         | 19,9 |
| Registratie van informatie die is verzameld      | 9       | 17,6 | 60         | 20,5 |
| Prioriteiten in het werk                         | 21      | 41,2 | 108        | 37,0 |
| Optreden richting burgers                        | 28      | 54,9 | 139        | 47,6 |
| Productie van het team                           | 16      | 31,4 | 102        | 34,9 |
| Productie van teamleden                          | 19      | 37,3 | 114        | 39,0 |
| Kwaliteit van het schriftelijke werk             | 23      | 45,1 | 151        | 51,7 |
| Samenwerking met partners                        | 21      | 41,2 | 71         | 24,3 |
| Persoonlijke ontwikkeling                        | 45      | 88,2 | 228        | 78,1 |
| Houding binnen het team                          | 47      | 92,2 | 248        | 84,9 |
| Delen van ervaringen                             | 38      | 74,5 | 211        | 72,3 |
| Ontwikkeling van het team                        | 41      | 80,4 | 208        | 71,2 |
| Heeft geen effect                                | 0       | 0    | 1          | 0,3  |
| Weet ik niet                                     | 0       | 0    | 10         | 3,4  |

**Tabel 66:** Welk cijfer geef jij aan de manier waarop binnen het team met intercollegiale toetsing wordt gestuurd?

|    | Leiding |      | Uitvoering |      |
|----|---------|------|------------|------|
|    | N       | %    | N          | %    |
| 1  | 0       | 0    | 0          | 0    |
| 2  | 0       | 0    | 1          | 0,3  |
| 3  | 1       | 2,0  | 9          | 3,1  |
| 4  | 6       | 11,8 | 11         | 3,8  |
| 5  | 9       | 17,6 | 30         | 10,3 |
| 6  | 17      | 33,3 | 85         | 29,1 |
| 7  | 13      | 25,5 | 106        | 36,3 |
| 8  | 5       | 9,8  | 44         | 15,1 |
| 9  | 0       | 0    | 5          | 1,7  |
| 10 | 0       | 0    | 1          | 0,3  |

**Tabel 67:** In welke mate ben jij het eens met onderstaande stellingen?

|   | (zeer) Eens |      |            |      | Niet oneens, niet eens |      |            |      | (zeer) Oneens |      |            |      |
|---|-------------|------|------------|------|------------------------|------|------------|------|---------------|------|------------|------|
|   | Leiding     |      | Uitvoering |      | Leiding                |      | Uitvoering |      | Leiding       |      | Uitvoering |      |
|   | N           | %    | N          | %    | N                      | %    | N          | %    | N             | %    | N          | %    |
| Ik/mijn chef kan verschillende manieren van leidinggeven hanteren   | 76          | 97,4 | 356        | 56,0 | 2                      | 2,6  | 143        | 22,5 | 0             | 0    | 136        | 21,4 |
| Ik/mijn chef neem(t) daadkrachtig besluiten wanneer dit nodig is  | 76          | 97,4 | 378        | 59,5 | 2                      | 2,6  | 132        | 20,8 | 0             | 0    | 125        | 19,7 |
| Ik/mijn chef maak(t) duidelijk waarom ik/hij op een bepaalde manier optreed(t)  | 73          | 93,6 | 335        | 52,8 | 5                      | 6,4  | 151        | 23,8 | 0             | 0    | 149        | 23,5 |
| Ik/mijn chef draag(t) positief bij aan de persoonlijke ontwikkeling van teamleden   | 73          | 93,6 | 292        | 46,0 | 5                      | 6,4  | 203        | 32,0 | 0             | 0    | 140        | 22,1 |
| Ik/ mijn chef draag(t) positief bij aan de ontwikkeling van het team  | 72          | 92,3 | 313        | 49,3 | 4                      | 5,1  | 216        | 34,0 | 2             | 2,6  | 106        | 16,7 |
| Ik/mijn chef geeft teamleden voldoende ruimte om zelf beslissingen te nemen   | 67          | 85,8 | 508        | 80,0 | 11                     | 14,1 | 91         | 14,3 | 0             | 0    | 36         | 5,7  |
| Ik/mijn chef heb/heeft vertrouwen in de juistheid van de beslissingen van teamleden   | 63          | 80,7 | 492        | 77,5 | 11                     | 14,1 | 100        | 15,7 | 4             | 5,1  | 43         | 6,8  |
| Ik/mijn chef maak(t) heldere afspraken over taken en resultaten van teamleden   | 70          | 89,8 | 367        | 57,8 | 6                      | 7,7  | 153        | 24,1 | 2             | 2,6  | 115        | 18,1 |
| Ik/mijn chef heb/heeft een goed beeld van de werkzaamheden die teamleden uitvoeren  | 46          | 58,9 | 297        | 46,7 | 30                     | 38,5 | 158        | 24,9 | 2             | 2,6  | 180        | 28,3 |
| Ik/mijn chef ga(at) regelmatig mee op straat om vakmanschap te laten zien   | 30          | 38,5 | 73         | 11,5 | 22                     | 28,2 | 109        | 17,2 | 26            | 33,3 | 453        | 71,4 |
| Ik/mijn chef activeer(t) samenwerkingspartners van de politie om hun verantwoordelijkheid in de aanpak van problemen te nemen | 54          | 69,2 | 233        | 36,7 | 13                     | 16,7 | 239        | 37,6 | 11            | 14,1 | 163        | 25,6 |
| Ik/mijn chef neem(t) afstand van de waan van de dag   | 26          | 33,3 | 202        | 31,8 | 38                     | 48,7 | 251        | 39,5 | 14            | 18,0 | 182        | 28,6 |
| Ik/mijn chef stuur(t) teamleden op normen en waarden,   | 73          | 93,6 | 231        | 36,4 | 5                      | 6,4  | 229        | 36,1 | 0             | 0    | 175        | 27,6 |
| Ik/mijn chef geeft teamleden waardering als zij hun werk goed doen  | 76          | 97,4 | 366        | 57,6 | 2                      | 2,6  | 147        | 23,1 | 0             | 0    | 122        | 19,2 |
| Ik/mijn chef geeft teamleden aan wanneer zij hun werk niet goed doen  | 77          | 98,8 | 457        | 72,0 | 1                      | 1,3  | 120        | 18,9 | 0             | 0    | 58         | 9,1  |
| Ik/ mijn chef stimuleer(t) een klimaat waarin teamleden elkaar aanspreken   | 71          | 91,0 | 294        | 46,3 | 7                      | 9,0  | 198        | 31,2 | 0             | 0    | 143        | 22,5 |
| Ik/mijn chef ben/is consequent in de feedback op het functioneren van teamleden   | 55          | 70,5 | 262        | 41,3 | 21                     | 26,9 | 208        | 32,8 | 2             | 2,6  | 165        | 26,0 |
| Ik/mijn chef inspireer(t) en motiveer(t) teamleden bij het uitvoeren van hun werk   | 71          | 91,0 | 223        | 35,1 | 7                      | 9,0  | 218        | 34,3 | 0             | 0    | 194        | 30,6 |
| Ik/mijn chef ben/is er voor teamleden op de momenten dat dit nodig is   | 74          | 94,9 | 355        | 55,9 | 3                      | 3,8  | 139        | 21,9 | 1             | 1,3  | 141        | 22,2 |
| Ik/mijn chef sta(at) open voor feedback op mijn/ zijn functioneren  | 76          | 97,5 | 350        | 55,2 | 2                      | 2,6  | 171        | 26,9 | 0             | 0    | 114        | 18,0 |

**Tabel 68:** In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen?

|  | (zeer) Eens |      |            |      | Niet oneens, niet eens |      |            |      | (zeer) Oneens |      |            |      |
|--|-------------|------|------------|------|------------------------|------|------------|------|---------------|------|------------|------|
|  | Leiding     |      | Uitvoering |      | Leiding                |      | Uitvoering |      | Leiding       |      | Uitvoering |      |
|  | N           | %    | N          | %    | N                      | %    | N          | %    | N             | %    | N          | %    |
| Teamleden/ uitvoerders zijn professionals die zichzelf grotendeels kunnen sturen   | 48          | 61,6 | 447        | 70,8 | 22                     | 28,2 | 129        | 20,4 | 8             | 10,3 | 56         | 8,9  |
| Het politiewerk vraagt dat teamleden/ uitvoerders ruimte hebben om zelf keuzes te maken in het politiewerk                   | 62          | 79,4 | 566        | 89,5 | 14                     | 17,9 | 53         | 8,4  | 2             | 2,6  | 13         | 2,1  |
| In de afgelopen jaren is de ruimte van teamleden/ uitvoerders om zelf keuzes te maken in het politiewerk kleiner geworden    | 51          | 65,4 | 477        | 75,5 | 14                     | 17,9 | 93         | 14,7 | 13            | 16,7 | 62         | 9,8  |
| Op dit moment hebben teamleden/ uitvoerders onvoldoende ruimte om zelf keuzes te maken in het politiewerk                    | 21          | 26,9 | 261        | 41,3 | 24                     | 30,8 | 205        | 32,4 | 33            | 42,3 | 166        | 26,2 |
| Op termijn hebben teamleden/ uitvoerders naar mijn inschatting onvoldoende ruimte om zelf keuzes te maken in het politiewerk | 23          | 29,5 | 379        | 60,0 | 25                     | 32,1 | 144        | 22,8 | 30            | 38,5 | 109        | 17,2 |

## Leden Redactieraad Programma Politie & Wetenschap

Voorzitter    prof.dr. H.G. van de Bunt  
Hoogleraar Criminologie  
Erasmus Universiteit Rotterdam

Leden        mr.drs. C. Bangma  
Districtschef regiopolitie Flevoland  
Lid Commissie Politie & Wetenschap

drs. P. Holla  
Districtschef regiopolitie Kennemerland

prof.dr. P. van Reenen  
Van Reenen-Russel Consultancy b.v.  
Studie- en Informatiecentrum Mensenrechten (SIM)  
Universiteit Utrecht

Secretariaat    Programmabureau Politie & Wetenschap  
Politieacademie  
Arnhemseweg 348  
7334 AC Apeldoorn

Postbus 834  
7301 BB Apeldoorn  
[www.politieenwetenschap.nl](http://www.politieenwetenschap.nl)



## Uitgaven in de reeks Politiekunde

1. **Criminaliteit in de virtuele ruimte**  
P. van Amersfoort, L. Smit & M. Rietveld, DSP-groep, Amsterdam/  
TNO-FEL, Den Haag, 2002
2. **Cameratoezicht. Goed bekeken?**  
I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en Onderzoeksgroep Beke,  
Arnhem, 2002
3. **De 10 stappen van Publiek-Private Samenwerking (PPS)**  
J.C. Wever, A.A. van Pel & L. Smit, DSP-groep, Amsterdam/TNO-FEL,  
Den Haag, 2002
4. **De opbrengst van projecten. Een verkennend onderzoek naar de bijdrage van  
projecten aan diefstalbestrijding**  
C.J.E. In 't Velt, e.a., NPA-Onderzoeksgroep, LSOP, Apeldoorn, 2003
5. **Cameratoezicht. De menselijke factor**  
A. Weitenberg, E. Jansen, I. van Leiden, J. Kerstholt & H.B. Ferwerda,  
Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem/TNO, Soesterberg, 2003
6. **Jeugdgroepen in beeld. Stappenplan en randvoorwaarden voor de shortlist-  
methodiek**  
H.B. Ferwerda & A. Kloosterman, Advies- en Onderzoeksgroep Beke &  
Politieregio Gelderland-Midden, Arnhem, 2004 (vierde druk 2006)
7. **Hooligans in beeld. Van informatie naar aanpak**  
H.B. Ferwerda & O. Adang, Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem/  
Onderzoeksgroep Politieacademie Apeldoorn, 2005
8. **Richtlijnen auditieve confrontatie**  
J.H. Kerstholt, A.G. van Amelsfoort, E.J.M. Jansen & A.P.A. Broeders, TNO  
Defensie en Veiligheid, Soesterberg/Politieacademie, Apeldoorn/NFI,  
Den Haag, 2005
9. **Niet verschenen**

10. **De opsporingsfunctie binnen de gebiedsgebonden politiezorg**  
O. Zoomer, IPIT, Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2006
11. **Inzoomen en uitzoomen op Zaandam**  
I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en onderzoeksgroep Beke, Arnhem 2006
12. **Aansprakelijkheidsmanagement politie. Beschrijving, analyse en handreiking**  
E.R. Muller, J.E.M. Polak, C.J.J.M. Stoker m.m.v. M.L. Diepenhorst & S.H.E. Janssen, COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag/Faculteit der Rechtsgeleerdheid Universiteit Leiden, 2006
13. **Cold cases – een hot issue**  
I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2006
14. **Adrenaline en reflectie. Hoe leren politiemensen op de werkplek?**  
A. Beerepoot & G. Walraven e.a., DSP-groep BV, Amsterdam/Walraven onderzoek en advies, 2007
15. **Tussen aangifte en zaak. Een referentiekader voor het aangifteproces**  
W. Landman, L.A.J. Schoenmakers & F. van der Laan, Twynstra Gudde, adviseurs en managers, Amersfoort, 2007
16. **Baat bij de politie. Een onderzoek naar de opbrengsten voor burgers van het optreden van de politie**  
M. Goderie & B. Tierolf, m.m.v. H. Boutellier & F. Dekker, Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, 2008
17. **Hoeveel wordt het vandaag? Een studie naar de kans op voetbalgeweld en het veiligheidsbeleid bij voetbalwedstrijden**  
E.J. van der Torre, R.F.J. Spaaij & E.D. Cachet, COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2008
18. **Overbelast? De administratieve belasting van politiemensen bij de afhandeling van jeugdzaken**  
G. Brummelkamp & M. Linssen, EIM, Zoetermeer, 2008





- 19. Geografische daderprofilering. Een inventarisatie van randvoorwaarden en succesfactoren**  
G. te Brake & A. Eikelboom, TNO Defensie en Veiligheid, Soesterberg, 2008
- 20. Solosurveillance. Kosten en baten**  
S.H. Esselink, J. Broekhuizen & F.M.H.M. Driessen, Bureau Driessen, 2009
- 21. Onderzoek naar de mogelijke meerwaarde van AWARE voor de politie. Ervaringen met een nieuwe aanpak van belaging door ex-partners**  
M.Y. Bruinsma, J. van Haaf, R. Römken & L. Balogh, IVA Beleidsonderzoek en Advies, i.s.m. INTERVICT/Universiteit van Tilburg, 2008
- 22. Gebiedsscan criminaliteit en overlast. Een methodiekbeschrijving**  
B. Beke, E. Klein Hofmeijer & P. Versteegh, Bureau Beke, Arnhem, 2008
- 23. Informatiemanagement binnen de politie. Van praktijk tot normatief kader**  
V. Bekkers, M. Thaens, G. van Straten & P. Siep; m.m.v. A. Dijkshoorn, Center for Public Innovation, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2009
- 24. Nodale praktijken. Empirisch onderzoek naar het nodale politieconcept**  
H.B. Ferwerda, E.J. van der Torre & V. van Bolhuis, Bureau Beke, Arnhem/COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2009
- 25. Rellen om te reellen. Een studie naar grootschalige openbare-ordeverstoringen en notoire ordeverstoorers**  
I. van Leiden, N. Arts & H.B. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem, 2009
- 26a. Verbinden van politie- en veiligheidszorg. Politie en partners over signaleren & adviseren**  
W. Landman, P. van Beers & F. van der Laan, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2009
- 26b. Politiepolitiek. Een empirisch onderzoek naar politieke signalering & advisering**  
E.J.A. Bervoets, E.J. van der Torre & J. Dobbelaar m.m.v. N. Koeman, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2009

27. **De politie aan zet: de aanpak van veelplegers in Deventer**  
I. Bakker & M. Krommendijk, IPIT, Enschede, 2009
  
28. **Boven de pet? Een onderzoek naar grootschalige ordehandhaving in Nederland**  
O.M.J. Adang (redactie), S.E. Bierman, K. Jagernath-Vermeulen, A. Melsen, M.C.J. Nogaredo & W.A.J. van Oorschot, Politieacademie, Apeldoorn, 2009
  
29. **Rellen in Ondiep. Ontstaan en afhandeling van grootschalige ordeverstoring in een Utrechtse achterstandswijk**  
G.J.M. van den Brink, M.Y. Bruinsma (redactie), L.J. de Graaf, M.J. van Hulst, M.P.C.M. Jochoms, M. van de Klomp, S.R.F. Mali, H. Quint, M. Siesling, G.H. Vogel, Politieacademie, Apeldoorn, 2010
  
30. **Burgerparticipatie in de opsporing. Een onderzoek naar aard, werkwijzen en opbrengsten**  
A. Cornelissens & H. Ferwerda (redactie), met medewerking van I. van Leiden, N. Arts & T. van Ham, Bureau Beke, Arnhem, 2010
  
31. **Poortwachters van de politie. Meldkamers in dagelijks perspectief**  
J. Kuppens, E.J.A. Bervoets & H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem & COT, Den Haag, 2010
  
32. **Het integriteitsbeleid van de Nederlandse politie: wat er is en wat ertoe doet**  
M.H.M. van Tankeren, Onderzoeksgroep Integriteit van Bestuur, Vrije Universiteit Amsterdam, 2010
  
33. **Civiele politie op vredesmissie. Uitzendervaringen van Nederlandse politie-functionarissen**  
H. Sollie, Universiteit Twente, Enschede, 2010
  
34. **Ten strijde tegen overlast. Jongerenoverlast op straat: is de Engelse aanpak geschikt voor Nederland?**  
M.L. Koemans, Universteit Leiden, 2010
  
35. **Het districtelijk opsporingsproces; de black box geopend**  
R.M. Kouwenhoven, R.J. Morée & P. van Beers, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2010

**36. Balanceren tussen alert maken en onrust voorkomen**  
**Publiekscommunicatie over seriële schokkende incidenten (casestudy Lelystad)**

A.J.E. van Hoek, m.m.v. P.F. van Someren, M.D. Abraham &  
J. de Kleuver, DSP-groep, Amsterdam, 2011









