

Duurzaam perspectief in de GGP

Een studie naar interne
arbeidsmobiliteit bij de politie



Fabian Dekker
Elisa de Vleeschouwer
Arie-Jan van der Toorn
Yvonne Prince
Jaap de Koning

**Duurzaam perspectief
in de GGP**

Een studie naar interne
arbeidsmobiliteit bij de
politie.

Fabian Dekker

Elisa de Vleeschouwer

Arie-Jan van der Toorn

Yvonne Prince

Jaap de Koning

Dankwoord

Op deze plaats willen we graag alle mensen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit onderzoek bedanken. Om te beginnen gaat grote waardering uit naar de politiemensen die de tijd hebben genomen om via een enquête, individueel gesprek of focusgroep aan het onderzoek bij te dragen. Veel dank ook aan Rob Lofers Adema voor het programmeren en uitzetten van de vragenlijst.

Daarnaast willen we de leden van de begeleidingscommissie bedanken, die eerdere versies van het rapport van commentaar hebben voorzien en de stukken vooruithielpen: Famke van Spaendonk, Geraldine van den Brink, Ruud Gerards, Hans de Haas, Sander van der Hulle, Lonneke Hordijk, Tim Roskam, Annika Smit en Ben Wijnen.

Ook de grote betrokkenheid van de klankbordgroep heeft onmiskenbaar voor een beter rapport gezorgd: Mark Achterbergh, Carola Boiten, Woutina van Deelen, Kim Ensink, Erik Gerritzen, Jasper Groenewegen, Vanessa Haak, Niels Horn, Claudia Keereweer, Roy Kleinlangevelsloo, Sam Koelewijn, Arjan Kruidhof, Loubna Laabid-el Baz, Willem van Leeuwen, Lydia van de Made, Farley Matagora, Matthijs Pelgrim, Maarten Postma, Riske de Reuver, Robert de Rijcke, Hester Scholten, Geert-Jan Staal, Theo van der Walt en Janny de Vet.

Tot slot zorgde de projectcoördinatie en het waardevolle commentaar van Barbara van Caem tot een eindproduct dat zoveel mogelijk recht doet aan de praktijkwereld van het lokaal politiewerk.

Colofon

Uitgave: Politie, in opdracht van portefeuillehouder Gebiedsgebonden Politie, Frans Heeres

Datum: januari 2022

Oplage: 500 exemplaren

Fotografie: Beeldbank PDC

Informatie: portefeuille-ggp.korpsstaf@politie.nl

Drukwerk: Koninklijke Van der Most, Heerde

© 2022 Politie Nederland / SEOR BV, Rotterdam

Behoudens de door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de Politie, die daartoe door de auteurs met uitsluiting van ieder ander onherroepelijk is gemachtigd.

Inhoud

Dankwoord

Voorwoord7

Managementsamenvatting en conclusies9

1. Inleiding, onderzoeksvragen en methodologie.....15

1.1 Inleiding 15

1.1.1 Afbakening vakgebied GGP (functieniveaus)..... 16

1.1.2 Afbakening doelgroepen/arbeidsmarktstromen 17

1.2 Onderzoeks- en subvragen 17

1.3 Methodologie 18

1.3.1 Vier onderzoeksactiviteiten..... 18

1.4 Leeswijzer onderzoeksrapportage 19

2. Resultaten literatuuronderzoek.....23

2.1 Inleiding 23

2.2 Introductie analysemodel arbeidsmobiliteit basisteam 24

2.2.1 Arbeidsmarktkenmerken 24

2.2.2 Baankenmerken 24

2.2.3 Persoonskenmerken 25

2.2.4 Levensloopperspectief 26

2.2.5 De waarde van werk: beroepstrots en -status 26

2.2.6 Analysemodel 27

2.3 Werkzame elementen voor personeelsbehoud..... 28

2.3.1 Goed werkgeverschap 28

2.3.2 Beleid gericht op het behoud van personeel 29

2.3.3 Personeelsverloop en het streven naar bevlogen medewerkers 29

2.4 Reflectie 30

3. Resultaten kwantitatieve analyse35

3.1 Operationalisering van centrale begrippen 35

3.2 Achtergrondkenmerken doelgroepen 38

3.2.1 Persoonskenmerken vanuit de registraties (totale groep) 38

3.2.2 Persoonskenmerken vanuit de enquête (respondenten) 39

3.3 Arbeidsvoorwaarden en kwaliteit van werk..... 40

3.4 Regressieresultaten 43

3.4.1 Logistische regressieanalyse uitstroomkans..... 43

3.5 Redenen achter de uitstroom 47

3.6 Vertrekgeneigdheid..... 48

3.7 Reflectie: toe aan een nieuwe uitdaging 50

4.	Resultaten kennissessies en interviews	55
4.1	Verdieping op de cijfers	55
4.2	Open antwoorden enquête: beroepstrots en knelpunten	55
4.2.1	Enquêtebevinding: hoge beroepstrots politiemedewerkers	55
4.2.2	Enquêtebevinding: meer aandacht voor groei en persoonlijke ontwikkeling	57
4.2.3	Nadere blik op oorzaken en knelpunten	58
4.3	Kwalitatieve interviews: een nader zicht op knelpunten	59
4.3.1	De behoefte aan persoonlijke groei en ontwikkeling: een nieuwe generatie?	59
4.3.2	De behoefte aan waardering en ondersteuning van de leidinggevende	61
4.3.3	De behoefte aan minder roosterdruk.....	62
4.3.4	De impact van persoonlijke gebeurtenissen	62
4.3.5	Beelden ten aanzien van het werken in het basisteam	63
4.4	Online kennissessies: vier denksporen voor een aantrekkelijke GGP	64
4.4.1	Spoor 1: Werken aan talentontwikkeling.....	64
4.4.2	Spoor 2: Werken aan ondersteunend leiderschap	67
4.4.3	Spoor 3: Werken aan zeggenschap over werktijden	67
4.4.4	Spoor 4: Werken aan focus in lokaal politiewerk	68
4.5	Reflectie: een gecombineerde opdracht voor een aantrekkelijke GGP	69
5.	Epiloog	73
	Literatuurlijst	77
	Bijlage I: Beschrijvende tabellen enquête	83
	Bijlage II: Regressieresultaten uitstroomkans	99
	Bijlage III: Correlaties tevredenheid baankenmerken	105

Voorwoord

De succesformule van de Nederlandse politie, een gebiedsgebonden politie (GGP) in de haarvaten van de samenleving, staat al enige tijd onder druk. Veel collega's uit onze 167 basisteams verlaten de GGP om bij een ander politieonderdeel te gaan werken, waardoor sprake is van toenemende capaciteitsproblemen met alle gevolgen van dien. Er werken ruim 23.000 collega's en zij vormen de frontlinie van onze organisatie. Deze collega's maken dagelijks contact met burgers, zij zijn ons gezicht en boegbeeld naar buiten en weten wat er speelt. De manier waarop zij omgaan met de burger bepaalt of deze de politie vertrouwt en misstanden gaat aangeven of melden. De manier waarop zij signalen oppakken bepaalt of erger wordt voorkomen. De wijze waarop zij een zaak oppakken bepaalt of een succesvol opsporingsonderzoek kan volgen. Zij zijn spil in de samenwerking met lokale partners in het veiligheidsveld. De GGP is zo veel meer dan alleen maar incidentafhandeling. Graag wil ik een collega uit dit onderzoek citeren: "De GGP is niet het afvoerputje van Nederland, alles begint bij het lokale politiewerk!"

Als portefeuillehouder GGP, maar vooral ook als politiemens is mij er alles aan gelegen om de interne mobiliteit weer in balans te brengen en werken in de GGP weer aantrekkelijk te maken. Daarom heb ik begin 2021 opdracht gegeven om onderzoek te doen naar de oorzaken van de onbalans in de interne arbeidsmobiliteit en wat wij eraan kunnen doen. Ideeën voor oplossingen waren er namelijk in overvloed, maar goed onderbouwde kennis over de oorzaken ontbrak. Bovendien wilden wij heel graag de uitvoerende politiemedewerkers, die zich in deze situatie moeten zien te handhaven, zelf bevragen naar de oorzaken en mogelijke oplossingsrichtingen.

Die opdracht hebben onderzoekers met verve en volgens planning volbracht. De collega's van de werkvloer hebben in groten getale hun tijd en medewerking verleend aan dit onderzoek. Ik wil mijn dank uitspreken voor de tijd die ruim 5.200 collega's genomen hebben om de enquête in te vullen met – zoals onderzoekers mij vertelden – vaak hele uitgebreide tekst en uitleg in de open antwoordmogelijkheden. Ook wil ik de collega's bedanken die hun medewerking hebben verleend aan de kennissessies en individuele interviews. Daarnaast wil ik de collega's uit de klankbordgroep en de leden van de begeleidingscommissie danken voor het meedenken en hun input. Deze inzet is geen vanzelfsprekendheid in het tweede jaar van de coronacrisis. In 2021 zetten vooral het handhaven van steeds wisselende coronaregels, het leveren van GGP collega's voor ME inzet bij rellen en het leveren van GGP-collega's voor verder opgeschaalde inzet op bewaken en beveiligen na de moord op Peter R. de Vries en tal van andere actualiteiten de collega's aan de basisteams nog verder onder druk.

Het onderzoek geeft mijn inziens goed inzicht in elementen van de interne arbeidsmobiliteit en goede denkrichtingen en suggesties om het werken voor de collega's in de GGP nog aantrekkelijker te maken. Uit het onderzoek blijkt dat collega's bijzonder trots zijn op in de GGP te werken. Dat is een groot goed dat wij moeten koesteren en behouden. Ik realiseer mij dat, zoals onderzoekers aangeven, de door hen geconstateerde oorzaken van vertrek uit de GGP, slechts een deel van de interne arbeidsmobiliteit verklaren en dat dit gebruikelijk is bij soortgelijk onderzoek. Desalniettemin biedt het onderzoek ruim voldoende inzicht en vier bruikbare denkrichtingen met concrete suggesties om in alle lagen van de organisatie mee aan de slag te gaan. En dat gaan we zeker doen. Laten wij ons voordeel doen met dit onderzoek en er werk van maken om de GGP aantrekkelijker te maken.

Ik wens u veel leesplezier en inspiratie.

Frans Heeres,
Portefeuillehouder Gebiedsgebonden Politie
December 2021

Managementsamenvatting en conclusies

Aanleiding, scope en aanpak van het onderzoek

De Nederlandse arbeidsmarkt verandert voortdurend. Technologische ontwikkeling, internationale concurrentiedruk, processen van vergrijzing en ontgroening, veranderende wensen en verwachtingen van burgers et cetera; allemaal hebben deze factoren impact op hoe werk georganiseerd wordt, functies veranderen en er uiteindelijk meer aandacht ontstaat om werkenden te behouden en te ontwikkelen gedurende de loopbaan. Dit geldt ook voor de politieorganisatie en met name voor het lokaal politiewerk. Dit onderzoek is namelijk tot stand gekomen door de vaststelling dat zich tekorten voordoen in de bezetting van het gebiedsgebonden politiewerk binnen de basisteams (GGP), en met name als een gevolg van een toegenomen uitstroom naar andere vakgebieden. Deze tendens is al enige tijd zichtbaar en het roept de kernvraag op hoe deze uitstroom kan worden begrepen en hoe het werken in de GGP aantrekkelijker kan worden gemaakt om de instroom te bevorderen en de toekomstige uitstroom zoveel mogelijk te beperken. Het onderzoek gaat in op vijf deelvragen:

- Wat is er vanuit de wetenschappelijke en toegepaste onderzoeksliteratuur bekend over de motieven of redenen voor uitvoerende medewerkers om wel of niet door te stromen naar functies binnen de (politie)organisatie?
- Wat zijn voor 'uitstromers' uit de basisteams redenen om over te stappen naar een ander vakgebied?
- Wat zijn voor 'blijvers' in de basisteams redenen om met plezier binnen de basisteams actief te zijn en wat zijn de redenen voor 'blijvers' om na te denken over een eventueel vertrek naar een ander vakgebied (vertrekintentie)?
- Wat zijn de beelden en ideeën die politiemedewerkers hebben van het werken in de basisteams en waar zijn deze beelden op gebaseerd?
- Welke concrete aanbevelingen kunnen worden gedaan om het werken in de basisteams nu en in de nabije toekomst aantrekkelijker te maken?

Onder het vakgebied GGP in de basisteams (deze termen worden in het rapport afwisselend gebruikt) verstaan we in het onderzoek de volgende acht functieniveaus: senior GGP, generalist GGP, medewerker GGP, assistent GGP, senior I&S, generalist I&S, medewerker I&S en de assistent I&S. Daarnaast worden drie doelgroepen onderscheiden: 'instromers', 'blijvers' en 'uitstromers' (hierbinnen is sprake van een relatief kleine subgroep 'doorstromers'; zie voor een definitie van de doelgroepen hoofdstuk 1). Op basis van een combinatie van literatuurstudie, representatief online-vragenlijstonderzoek onder 5.246 politiemensen (respons 29,5%), 20 telefonische interviews en twee online kennissessies met leidinggevend en experts HRM en medezeggenschap, vatten we hieronder de belangrijkste bevindingen kort samen.

Beantwoording onderzoeksvraag 1: goed werkgeverschap om vertrek uit GGP tegen te gaan

Op basis van een bestudering van de literatuur blijkt allereerst dat vrijwillige (interne) arbeidsmobiliteit zijn grondslag vindt in een combinatie van factoren: arbeidsmarktkenmerken, persoonskenmerken, baankenmerken, de levensloopfase van werkenden en de ervaren waarde van het werk. Daarnaast wordt er gewezen op het belang van goed werkgeverschap. Het gaat dan meestal om zaken als inspirerend leiderschap, ondersteunend en transparant HRM-beleid, de mogelijkheden tot functieflexibiliteit en andere leermogelijkheden in het werk, en een positieve organisatiecultuur die bijdraagt aan het werkplezier. Op basis van deze eerste onderzoeksfase is in hoofdstuk 2 van het rapport een conceptueel analysemodel opgebouwd, dat richting geeft aan het verdere onderzoek.

Beantwoording onderzoeksvraag 2: pull- en push-factoren bepalen uitstroom van politiemensen met een overwegend sterke arbeidsmarktpositie

De uitkomsten van het statistische onderzoeksdeel laten zien dat interne arbeidsmobiliteit wordt bepaald door een combinatie van zogenaamde positieve ('pull') en negatieve ('push') overwegingen. De kans om uit te stromen uit een basisteam is met name groot voor politiemedewerkers in het midden van hun loopbaan (30-45 jaar), meestal generalisten GGP, met een goede uitgangspositie wat betreft hun ervaren gezondheid, onderwijsniveau, salaris en baan zekerheid. Dit impliceert dat vertrek vanuit de GGP plaatsvindt onder medewerkers die de mogelijkheden hebben om te kunnen vertrekken en met name op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging en ontwikkelmogelijkheden in het werk. Deze persoonskenmerken bepalen ongeveer 13% van de geschatte kans op vertrek.

Daarnaast zorgt een negatieve beoordeling van een aantal baankenmerken (met name de werktijden/-uren, ervaren autonomie in het werk, ondersteuning van de leidinggevende en het bestaande scholingsaanbod) eveneens voor een verhoogde kans op vertrek. Dit betreft negatieve aspecten van de werkorganisatie, die bijdragen aan uitstroom. Opvallend hierbij is dat een eventuele ontevredenheid met het inkomen niet bijdraagt aan een grotere kans op vertrek. Samen dragen de baankenmerken bij aan 9% van de verklaarde kans op uitstroom. Er zijn weinig significante interactie-effecten tussen persoons- en baankenmerken. Dit betekent dat de persoons- en baankenmerken elkaar niet versterken. Wel wegen mannen autonomie in het werk zwaarder dan vrouwen, wanneer het gaat om de kans om uit te stromen.

Andere verklaringen (de levensloofase en de waarde van werk) blijken minimaal bij te dragen aan een beter begrip van de interne arbeidsmobiliteit bij de politie. Dit alles impliceert ook dat een groot deel van de verklaring achter interne arbeidsmobiliteit is toe te schrijven aan andere factoren, die buiten het bestek van het onderzoek vallen (te denken valt bijvoorbeeld aan persoonlijkheidskenmerken, zoals de factor 'openstaan voor verandering'). Ook in andere studies naar het zoekgedrag van werkenden en de oorzaken van arbeidsmobiliteit worden vergelijkbare discrepanties in de verklaarde variantie gevonden. De uitkomsten betekenen in ieder geval dat er vernieuwingen nodig zijn om zowel politiemensen met een sterke arbeidsmarktpositie (op zoek naar een nieuwe uitdaging) als politiemedewerkers die gedemotiveerd vertrekken op basis van hun minder goede ervaringen met de kwaliteit van werk, aan het lokaal politiewerk te binden.

Beantwoording onderzoeksvraag 3: hoge beroepstrots én een (latente) vertrekintentie door ervaren gebrek aan ontwikkeling, persoonlijke groei en het zoeken naar een nieuwe uitdaging

De doelgroep 'blijvers' is (niet verrassend) positiever over de arbeidsvoorwaarden en kwaliteit van werk ten opzichte van de groep die uitstroomt. Duidelijk is verder geworden dat politiemedewerkers een bijzonder hoge beroepstrots hebben: mensen zijn er trots op om in de GGP te mogen werken en ervaren overwegend zinvol werk te doen. Bijzonder is dat niemand die is vertrokken uit de GGP negatief is over de bijdrage die het werk binnen een basisteam levert aan de samenleving. Toch blijkt dat veel politiemedewerkers na verloop van tijd zijn uitgekeken op het werk.

Wat het basisteam bovendien extra kwetsbaar maakt is een relatief grote vertrekintentie onder de groep 'blijvers' (26% denkt serieus na over een overstap vanuit de GGP naar een ander vakgebied in de komende 12 maanden) en de groep 'instromers' (17% denkt hierover na). Wat betreft de achtergrondkenmerken van mensen met een vertrekintentie gaat het gemiddeld om 30- tot 45-jarigen die actief zijn als 'generalist GGP'. De latente vertrekintentie wordt maar ten dele gecompenseerd door de terugkeergeneigdheid van een deel van de mensen die eerder zijn uitgestroomd uit de GGP (9% van de 'uitstromers'). Wat betreft de belangrijkste achterliggende motiveringen van deze latente vertrekintentie, gaat het (wederom) om een samenspel tussen het onvoldoende ervaren van loopbaanmogelijkheden en het zoeken naar een nieuwe uitdaging in het werk (beide motivaties zijn ongeveer even groot voor de doelgroepen 'instromers' en 'blijvers').

Beantwoording onderzoeksvraag 4: beelden ten aanzien van werken in de GGP lijken niet doorslaggevend bij interne arbeidsmobiliteit

In het onderzoek is ook aandacht besteed aan de beelden en ideeën van politiemedewerkers ten aanzien van het werken in de GGP. Eerder is al de hoge beroepstrots van politiemedewerkers ter sprake gekomen. Uit het statistische deel van het onderzoek is een lagere beroepstrots geen reden om te vertrekken. Integendeel. Wel is er een indicatie gevonden dat een negatief imago van de GGP in de externe werkomgeving bij kan dragen aan een vertrek, maar de effecten zijn klein. Tijdens de interviews is duidelijk geworden dat er binnen de politieorganisatie zeker niet neerbuigend wordt gekeken naar politiemedewerkers in de GGP. Wél wordt erop gewezen dat in andere vakgebieden, zoals de opsporing, langer (gezamenlijk) aan (grotere) zaken gewerkt kan worden, er meer ruimte is voor loopbaanontwikkeling en er meer voorspelbare en prettiger werktijden (minder weekenddiensten, nachtdiensten et cetera) zijn.

Beantwoording onderzoeksvraag 5: vier denksporen voor een aantrekkelijke GGP

In de open antwoorden van de online enquête en tijdens de interviews en online-kennissessies zijn mogelijke oplossingsrichtingen besproken om de uitstroom te beperken, hoewel er altijd een zekere mate van arbeidsmobiliteit zal blijven bestaan. Wat betreft de clusters van aandachtsgebieden wordt er vooral gewezen op de behoeften aan groei en persoonlijke ontwikkeling in het werk, ondersteunend leiderschap, minder roosterdruk en op de impact van persoonlijke gebeurtenissen tijdens het werken op straat. Een veranderende, meer complexe samenleving stelt volgens de deelnemers bovendien ook andere eisen aan het werk en de politieorganisatie.

Naast de al (veel) lopende initiatieven en programma's binnen de politie, is op basis van het onderzoek een viertal (globale) denksporen gedestilleerd om het werken in de GGP nog aantrekkelijker te maken. Deze komen terug in hoofdstuk 4 van het rapport en omvatten het werken aan talentontwikkeling, ondersteunend leiderschap, zeggenschap over de werktijden en een korte uitstap naar het denken wat precies de focus is van lokaal politiewerk. Er wordt per uitdaging een illustratieve handreiking gedaan om er nadere invulling aan te geven, variërend van het instellen van persoonlijke ontwikkelbudgetten, de inzet van combinatiebanen, het anders kijken naar competenties van mensen en field labs voor talentontwikkeling tot en met verlaging van de 'span of control' van leidinggevend en het intensiveren van regionale samenwerking om politiemedewerkers met elkaar uit te kunnen wisselen. Dit zijn slechts enkele voorbeelden om te komen tot een aantrekkelijke GGP. Als een rode draad door deze denksporen loopt voortdurend het probleem van de huidige onderbezetting en het middelenvraagstuk, als randvoorwaarde voor goed werk.

Tot slot: aandacht voor de leefwereld van politiemedewerkers

Het onderzoek naar interne arbeidsmobiliteit bij de politie heeft geresulteerd in een overzicht van factoren die bijdragen aan de kans om het vakgebied GGP in de basisteams te verlaten. Het is bij uitstek een onderzoek vanuit het perspectief van de uitvoerende politiemedewerker. Wat hierbij in een breder verband opvalt is dat na een reeks van organisatorische veranderingen sinds 2012 er bij veel politiemedewerkers in de GGP sprake lijkt van een gevoel niet 'gehoord' te worden, als het gaat om het kunnen werken aan de eigen loopbaan. En de huidige coronacrisis en de toegenomen complexiteit en verwachtingen van de samenleving maken dit niet makkelijker. Ondanks de hoge beroepstrots en het intrinsieke werkplezier lijkt de instrumentele rationaliteit van de 'systeemwereld' (denk bijvoorbeeld aan de hoge taakeisen en regeldruk die de samenleving aan het politiewerk stelt) onvoldoende aan te sluiten bij de 'leefwereld' van de politiemedewerker, die óók ruimte wenst voor zijn vermogens en ambities, om een stuk waardering vraagt en handelingsruimte zoekt om privé en werk in balans te brengen. Om dit beter tot z'n recht te laten komen is een laatste en meer algemeen aandachtspunt om bij toekomstige beleidsmaatregelen óók te reflecteren op de vraag: wat betekent dit voor de handelingsruimte en hiermee de leefwereld van de politiemedewerker?

**Inleiding,
onderzoeksvragen
en methodologie**

Hoofdstuk 1

Inleiding, onderzoeksvragen en methodologie

De basisteams verzorgen de basis van het politiewerk in Nederland. Voor een goed functioneren is het daarom van belang dat zich geen tekorten voordoen in de bezetting. De laatste jaren hebben de basisteams echter te maken met een lage instroom en een verhoudingsgewijs hoge uitstroom, met name uit het vakgebied GGP. In dit hoofdstuk presenteren we de onderzoeksvragen en methoden om inzicht te geven in de achterliggende oorzaken van deze arbeidsmarktdynamiek én op manieren om de uitstroom zoveel mogelijk te beperken.

1.1 Inleiding

De gebiedsgebonden politietaak (GGP) behelst de basispolitiezorg die wordt verleend door 167 basisteams, vanuit 10 regionale eenheden en 43 districten. Vaak functioneren ze vanuit een bureau in de wijk, waarbij de leefwereld van bewoners in de wijken en buurten het uitgangspunt vormt. De teamchef van een basisteam is resultaatverantwoordelijk en het vaste aanspreekpunt voor het lokaal bestuur. Verder bestaat een basisteam uit operationeel specialisten, operationeel experts, senioren GGP, generalisten GGP, medewerkers GGP, een tactisch opsporingsmedewerker, medewerkers en assistenten intake & service en een secretariaal medewerker. Wijkagenten vormen de spil van de GGP en zijn belast met alle basispolitietaken in de wijk, zoals het (vroeg) signaleren, handhaven en oplossen van uiteenlopende lokale problemen en conflicten (Terpstra, 2008). Binnen een basisteam gaat het in zijn totaliteit om de volgende kerntaken (zie het landelijk werkingsdocument districten en basisteams, 2016:15):

1. Gebiedsgebonden en probleemgericht werken, netwerken (wijkzorg)
2. Toezicht en handhaving van wet- en regelgeving
3. Verlenen van noodhulp
4. Opsporen
5. Intake
6. Aanpakken jeugdproblematiek
7. Horecatoezicht
8. Toezicht evenementen
9. Aanpakken huiselijk geweld
10. Uitvoering dierenpolitietaken
11. Uitvoering executietaken
12. Uitvoering korpscheftaken
13. Uitvoering milieutaken
14. Uitvoering identiteitscontroles en vreemdelingtoezicht
15. Slachtofferzorg

Gegeven de diversiteit van werkzaamheden in de basisteams zijn veel functies en werkprocessen zo generiek mogelijk ingericht om flexibiliteit te realiseren in de uitvoering. In het beleidsdocument 'Podium voor goed politiewerk' (Politie, 2018) wordt richting gegeven aan de verdere ontwikkeling van het lokaal georiënteerde politiewerk. Uit dit document volgt onder meer dat de fysieke en online wereld meer en meer met elkaar zijn verweven, politiemedewerkers in de basisteams nog meer dan voorheen de samenwerking zoeken met lokale stakeholders (zoals ondernemers, wijkbewoners en gemeentelijke diensten) om complexe problemen in de wijk integraal aan te kunnen pakken en er wordt gepleit voor meer financiële armslag en autonomie binnen het nationale politiebestel, waardoor afstanden met



burgers (en tussen collega's) afnemen. Ook in een internationale literatuurstudie naar het aanpalende begrip 'community policing' komen deze laatstgenoemde uitdagingen aan bod. Met name de spanning tussen de centralisatie van de politie in Nederland én het neerleggen van verantwoordelijkheden bij de basisteams om zoveel mogelijk aansluiting te hebben bij de behoeften van wijkbewoners is een terugkerend aandachtspunt (Van Steden et al., 2021).

Te midden van verschillende discussies over de toekomst van het werken in de basisteams is er de plaats die arbeid inneemt. Uit bestaande documentatie komt namelijk ook naar voren dat de GGP binnen de politie weliswaar het grootste vakgebied is, maar in de laatste jaren (2017-2021) kampt met een dalende bezetting. Dat is problematisch, aangezien het direct raakt aan de kwaliteit van de publieke dienstverlening (Watson & Abzug, 2010). Bovendien gaat het vertrek van een politiemedewerker én de werving van vervanging gepaard met soms aanzienlijke kosten (Orrick, 2008). Tot slot is bekend dat het lokaal politiewerk door capaciteitsproblemen niet in staat is om te voldoen aan de lokale signaleringsfunctie in de wijk (Inspectie Justitie en Veiligheid, 2020) en ook burgers twijfelen soms over de beschikbare politiecapaciteit (Van der Torre & Valkenhoef, 2017). In 2021 bedraagt de bezetting ten opzichte van de formatie 94% (bron: Kerncijfers politie 2021, Ministerie van Justitie en Veiligheid). Vanaf 2022 tot en met 2026 moeten er ongeveer 15.000 operationele politiemedewerkers instromen. Inzicht in oorzaken achter de dalende bezettingsgraad bij de GGP is daarom cruciaal om capaciteitsproblemen tegen te gaan en om bij te dragen aan manieren om het werken in de GGP aantrekkelijk te houden en te maken. In algemene zin is al bekend dat politiewerk zwaar kan zijn, zowel fysiek als mentaal. Daarnaast stellen nieuwe generaties mogelijk andere eisen aan het werk en aandacht voor een goede balans tussen werk en privé wordt in toenemende mate als belangrijk gezien door werkenden in Nederland, ook door politiemedewerkers (Busker, 2011). Maar nog onvoldoende duidelijk is hoe de interne mobiliteitsstromen binnen de politie precies begrepen kunnen worden, wat er is te doen aan de hoge doorstroom naar vakgebieden buiten de basisteams en aan de geringe doorstroom vanuit andere vakgebieden naar de basisteams. Hier gaat het voorliggende onderzoek over.

1.1.1 Afbakening vakgebied GGP (functieniveaus)

De gebiedsgebonden politietaak wordt uitgevoerd via de basisteams. Alle basisteams (met uitzondering van het basisteam Zeehavens in Rotterdam; deze kent een eigen structuur) nemen deel aan het onderzoek. Wat betreft de functie- en taakgebieden worden binnen de basisteams de volgende functieniveaus in het onderzoek betrokken:

- Senior GGP
- Generalist GGP
- Medewerker GGP
- Assistent GGP B
- Senior I&S
- Generalist I&S
- Medewerker I&S
- Assistent B I&S

De bovenstaande afbakening is in nauw overleg met de landelijk portefeuillehouder GGP vastgesteld en omvat alle kernfuncties waar het in dit onderzoek om te doen is: het fundament van het lokale politiewerk. In het rapport worden de termen basisteam en GGP overigens afwisselend gebruikt. In beide gevallen hebben de termen betrekking op deze scope van het onderzoek.

1.1.2 Afbakening doelgroepen/arbeidsmarktstromen

Gegeven de bovenstaande afbakening van de studie, gaat het vervolgens primair om identificatie van de volgende drie doelgroepen/arbeidsmarktstromen om onderzoek te kunnen doen naar transities op de interne arbeidsmarkt van de politieorganisatie:

- **Instromers:** alle politiemedewerkers die vanaf 1 januari 2017 vanuit een ander willekeurig vakgebied binnen de politie zijn ingestroomd in een basisteam (van assistent I&S t/m senior GGP) én daar vervolgens zijn gebleven (tot en met 31 maart 2021);
- **Uitstromers:** alle politiemedewerkers die vanaf 1 januari 2017 vanuit een basisteam (van assistent I&S t/m senior GGP) zijn doorgestroomd naar een ander willekeurig vakgebied binnen de politie (en buiten een basisteam) en daarna niet zijn teruggekeerd (tot en met 31 maart 2021). Er wordt daarnaast in het onderzoek nog een andere, kleine subcategorie vertrekkers onderscheiden; namelijk de politiemensen die doorstromen naar een ander willekeurig vakgebied binnen de politie, maar hierbij actief blijven binnen een basisteam; dit is de groep '**doorstromers**';
- **Blijvers:** alle politiemedewerkers die vanaf 1 januari 2017 (of eerder) onafgebroken in een basisteam werken (van assistent I&S t/m senior GGP) (tot en met 31 maart 2021). Hieronder vallen ook de personen die binnen deze periode van basisteam zijn gewisseld.

Het onderzoek richt zich op unieke arbeidsmarktstromen binnen de politie. Dit betekent dat kleinschalige transities (in omvang) zoals de groep 'terugstromers' (politiemedewerkers vanuit de basisteams die binnen de onderzoeksperiode zowel uitstromen naar een ander willekeurig vakgebied binnen de politie én vervolgens weer instromen) buiten beschouwing blijven. Bovendien is naar deze groep recent al (verkenkend) onderzoek gedaan (Ferwerda et al., 2021).

1.2 Onderzoeks- en subvragen

Op basis van de algemene kennisbehoeften die voorliggen, formuleren we twee centrale onderzoeksvragen:

1. *Waarom is de overstap vanuit de basisteams naar andere vakgebieden relatief hoog?*
2. *Op welke wijze kan het werken in de basisteams aantrekkelijker worden gemaakt, zodat de overstap naar andere vakgebieden afneemt en de overstap vanuit andere vakgebieden naar de basisteams toeneemt?*

De twee bovenstaande centrale onderzoeksvragen vallen uiteen in vijf subvragen, die bijdragen aan de beantwoording:

- Wat is er vanuit de wetenschappelijke en toegepaste onderzoeksliteratuur bekend over de motieven of redenen voor uitvoerende medewerkers om wel of niet door te stromen naar functies binnen de (politie)organisatie?
- Wat zijn voor 'uitstromers' uit de basisteams redenen om over te stappen naar een ander vakgebied?
- Wat zijn voor 'blijvers' in de basisteams redenen om met plezier binnen de basisteams actief te zijn en wat zijn redenen voor 'blijvers' om na te denken over een eventueel vertrek naar een ander vakgebied (vertrekintentie)?
- Wat zijn de beelden en ideeën die politiemedewerkers hebben van het werken in de basisteams en waar zijn deze beelden op gebaseerd?
- Welke concrete aanbevelingen kunnen worden gedaan om het werken in de basisteams nu en in de nabije toekomst aantrekkelijker te maken?

De eerste vier subvragen staan in dienst van beantwoording van de eerste centrale onderzoeksvraag, terwijl de vijfde deelvraag is bedoeld voor beantwoording van de tweede centrale onderzoeksvraag.

1.3 Methodologie

Welke databronnen en methoden worden gebruikt om de onderzoeksvragen te beantwoorden?

We kiezen er hierbij voor om verschillende vormen van onderzoek (kwantitatief en kwalitatief) te combineren en de vragen vanuit verschillende perspectieven te bestuderen, hoewel het perspectief van de politiemedewerker in de GGP altijd centraal staat. Deze gecombineerde aanpak maakt gebruik van de sterke punten van iedere onderzoeksmethode en invalshoek en leidt hiermee tot een integrale beantwoording (Bryman, 2008). Het totale onderzoek bestaat uit vier onderzoeksactiviteiten en combineert de inzichten van verschillende doelgroepen. Primair gaat het om de politiemedewerkers die zijn (zie ook paragraaf 1.1.2):

- Ingestroomd in een basisteam, vanuit een ander vakgebied binnen de politie ('instromers')
- Uitgestroomd uit een basisteam naar een ander vakgebied binnen de politie, buiten een basisteam ('uitstromers')
- Behouden voor een basisteam ('blijvers', al dan niet met een latente vertrekintentie)

Secundair gaat de aandacht in het onderzoek uit naar:

- Politiemedewerkers die zijn doorgestroomd binnen een basisteam, naar een ander vakgebied.
- Leidinggevenden binnen een basisteam.
- HRM professionals en experts medezeggenschap binnen de politie.

1.3.1 Vier onderzoeksactiviteiten

Het onderzoek maakt gebruik van vier onderzoeksactiviteiten, die samen leiden tot beantwoording van de vijf centrale onderzoeksvragen.

Literatuuronderzoek: beantwoording van subvragen 1 en 5

In de eerste onderzoeksfase wordt samengevat wat er in de afgelopen 15 jaar grofweg is geschreven in de wetenschappelijke en meer toegepaste literatuur over motieven en redenen van werknemers om arbeidsmobiel gedrag te vertonen. Meer in het bijzonder proberen we verwachtingen te achterhalen waarom politiemedewerkers wel/niet doorstromen naar een andere vakgebied binnen de politie. Hiervoor maken wij ook gebruik van intern beschikbare documenten en rapporten, rondom de werking, inrichting en sturing van de basisteams. Op basis van het literatuuronderzoek ontstaat een analysekader dat ten grondslag ligt aan het verdere onderzoek. Daarnaast voeren we deze search uit als basis voor de te ontwikkelen onderzoekstoets voor het online-vragenlijstonderzoek, de kwalitatieve kennissessies en diepte-interviews in de hierop volgende onderzoeksfasen.

Kwantitatieve analyse onder 'instromers', 'uitstromers' en 'blijvers': beantwoording van subvragen 2 en 3

Hoewel de eerste onderzoeksactiviteit zal uitwijzen dat er al de nodige inzichten beschikbaar zijn over arbeidsmobiliteit binnen de (politie)organisatie, is het verstandig om via online-vragenlijstonderzoek onder 'instromers', 'uitstromers' en de groep 'blijvers' nauwkeurig zicht te krijgen op de sterkte van factoren die de arbeidsmobiliteit bepalen. De belangrijkste afhankelijke variabele hierbij is de keuze voor instroom en behoud versus uitstroom uit een basisteam (en secundair: de doorstroom binnen een basisteam). De totale doelgroepen worden hiervoor benaderd en in de analyses gebruikt (de zogenaamde onderzoekspopulaties).

De centrale doelgroepen krijgen vergelijkbare vragen, waarbij de vraagstelling vanzelfsprekend wordt toegeschreven naar de specifieke doelgroep in kwestie (iedere groep krijgt een eigen (online) vragenlijst). Om te onderzoeken waarom politiemensen in- of uitstromen, dan wel blijven, maken we gebruik van beschrijvende statistieken en multivariate analyse. De beschrijvende analyses hebben als doel de primaire doelgroepen te typeren naar achtergrondkenmerken ('wat zijn gemiddeld genomen

de kenmerken van de groepen die centraal staan?'), terwijl een regressieanalyse de verklaringskracht van verschillende determinanten in beeld brengt. Hierbij laten we zien wat de verklaringen zijn om in te stromen en te blijven, ten opzichte van de keuze om te vertrekken. Vanzelfsprekend worden alle hiervoor geldende voorwaarden om analyses robuust uit te kunnen voeren nagelopen (Norusis, 2012) en wordt via modeltoetsing nagegaan of het analysemodel de werkelijkheid in voldoende mate representeert.

Kwalitatieve analyse via 20 diepte-interviews: beantwoording van subvragen 4 en 5

In een volgende onderzoeksfase voeren we twintig (telefonische) diepte-interviews uit onder de doelgroepen 'instromers', 'uitstromers'/'doorstromers' en 'blijvers' in de basisteams. Deze personen worden via hun kenmerken (aselect) geselecteerd vanuit de registratiebestanden van de politie en gevraagd of ze bereid zijn om mee te doen aan een gesprek. Het gaat om een verdiepingsslag rond de meest in het oog springende onderzoeksbevindingen, de beelden ten aanzien van het werken in de GGP én het zoeken naar concrete manieren om het werken in de basisteams aantrekkelijker te maken. Door gebruik te maken van interviews naast online-vragenlijstonderzoek en de twee kennissessies (zie de vierde onderzoeksactiviteit), verwachten we de voordelen van iedere onderzoeksmethode zo goed mogelijk te benutten waardoor we toekomen aan een zo'n volledig mogelijke beantwoording van de centrale onderzoeksvragen.

Kwalitatieve analyse via twee online kennissessies: beantwoording van subvragen 4 en 5

In een laatste onderzoeksfase richten we ons op de breder gedragen beelden en ideeën die mogelijk binnen de politieorganisatie bestaan ten aanzien van het werken in de basisteams. Daarnaast gaat de aandacht nog sterker uit naar suggesties om het werken in de GGP aantrekkelijker te maken. In deze fase worden de respondenten niet benaderd via een online-vragenlijst of interviewverzoek, maar (in nauwe samenwerking met de politie) via een verzoek om deel te nemen aan een online-kennissessie. Het gaat om twee kennissessies met ieder maximaal acht tot twaalf personen. Het gaat om sessies met leidinggevenden in een basisteam (teamchefs en operationeel experts) en experts op het gebied van HRM en medezeggenschap. Naast het zicht op beelden ten aanzien van het werken in de GGP, verzamelen we inzichten in manieren waarop de werkorganisatie (mogelijk) anders kan worden ingericht om de groei, ontwikkeling en werkplezier van politiemensen te faciliteren.

1.4 Leeswijzer onderzoeksrapportage

De voorliggende rapportage behandelt de verschillende onderzoeksactiviteiten en -resultaten. Ieder hoofdstuk presenteert de belangrijkste bevindingen per onderzoeksactiviteit:

- Hoofdstuk 2: Bevindingen van het literatuuronderzoek.
- Hoofdstuk 3: Resultaten op basis van de kwantitatieve analyses.
- Hoofdstuk 4: Kwalitatieve inzichten op basis van de telefonische interviews en online-kennissessies.

De sectie 'Managementsamenvatting en conclusies' aan het begin van dit rapport presenteert de resultaten in onderlinge samenhang. Wat volgt is een epiloog met enkele afsluitende opmerkingen en een handreiking voor verder onderzoek (hoofdstuk 5). De referentielijst bevat een overzicht van de geraadpleegde literatuur en de belangrijkste methodische achtergronden zijn opgenomen in de bijlage.

**Resultaten
literatuuronderzoek**

Hoofdstuk 2

Resultaten literatuuronderzoek

Dit hoofdstuk presenteert de belangrijkste bevindingen van het literatuuronderzoek. Duidelijk is dat vrijwillige arbeidsmobiliteit wordt bepaald door een combinatie van factoren: arbeidsmarktkenmerken, baankenmerken (arbeidsvoorwaarden en de kwaliteit van werk), persoonskenmerken, levensloopfase en de ervaren beroepstrots en -status. Samen vormen deze factoren (en de onderliggende indicatoren) het analysemodel dat ten grondslag ligt aan het verdere onderzoek. De volgende stap is om voor de indicatoren adequate operationaliseringen te vinden. Dit gebeurt in hoofdstuk 3.

2.1 Inleiding

In de literatuur zijn diverse aanknopingspunten te vinden die raken aan beantwoording van de twee centrale onderzoeksvragen. De vragen die voorliggen hebben primair te maken met vrijwillige arbeidsmobiliteit op de interne arbeidsmarkt; namelijk het achterhalen van verklaringen achter loopbaanstromen van mensen binnen dezelfde politieorganisatie. Hoewel er verschillende (algemene) inzichten bestaan over achtergronden van vrijwillige arbeidsmobiliteit, is er nog altijd veel onduidelijkheid over redenen om binnen een politieorganisatie van baan of vakgebied te wisselen. Mogelijk heeft dit te maken met het heterogene, contextafhankelijke politiewerk binnen en tussen landen die eenduidige conclusies over de werking van de interne arbeidsmarkt minder goed mogelijk maken (Howes & Goodman-Delahunty, 2015). Met dit onderzoek proberen we vanuit verschillende invalshoeken bij te dragen aan deze kennislacune door meer inhoudelijke verklaringen voor arbeidsmobiel gedrag te presenteren binnen de politieorganisatie en meer specifiek in de GGP. In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste uitkomsten van een bestudering van de literatuur naar vrijwillige arbeidsmobiliteit, in relatie tot het werken bij de politie.

Bestudeerd zijn gepubliceerde stukken in wetenschappelijke en vaktijdschriften in de afgelopen 15 jaar, en relevante onderzoeksrapportages (zoals publicaties van Politie en Wetenschap, de Politieacademie en het Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving). Bijdragen op congressen en boekpublicaties blijven buiten beschouwing. Er is gezocht binnen de bibliografische databases van de Erasmus Universiteit Rotterdam naar de onderwerpen 'duurzame inzetbaarheid', '(vrijwillige) arbeidsmobiliteit', 'relaties en determinanten van (vrijwillige) arbeidsmobiliteit' (denk aan baankenmerken zoals werkdruk, autonomie, beloning, belasting et cetera) en combinaties hiervan met (gebiedsgebonden) politie, GGP en basisteam(s). Er is ook gekeken naar Engelstalige empirische studies rondom 'community policing' en termen als 'job retention' en 'job mobility'. Van alle verzamelde publicaties is een selectie gemaakt op basis van bruikbaarheid; alleen studies gerelateerd aan het centrale onderwerp zijn verwerkt. Het materiaal is vervolgens ingedeeld naar type wetenschappelijke discipline, rondom de verklaring van vrijwillige arbeidsmobiliteit (economie), levenslooponderzoek en werknemersgedrag (sociologie) en de zoektocht naar zinvol werk (sociale psychologie).¹ De belangrijkste studies en bevindingen zijn vervolgens verwerkt in een analysekader, dat in het verdere onderzoek centraal staat (paragraaf 2.2).

In een tweede stap zijn inzichten uit een aantal (overzichts)studies weergegeven die zich richten op manieren om (uitvoerende) medewerkers zoveel mogelijk vast te houden en factoren die relevant zijn om een eventuele vertrekintentie tegen te gaan (paragraaf 2.3). Hierbij is onder meer gekeken naar

¹ Dit is een ideaaltypisch onderscheid omdat studies uit verschillende disciplines soms overlappen.

de politiesector in combinatie met, of afzonderlijk, de volgende zoektermen ‘goed werkgeverschap’, ‘personeel behouden/-behoud’, ‘personeelsverloop’, ‘job/employee turnover’, ‘job retention’, ‘vertrekintentie’, en ‘bevlogen medewerkers.’

2.2 Introductie analysemodel arbeidsmobiliteit basisteams

Hoewel politiemedewerkers op basis van uiteenlopende redenen kunnen kiezen voor het politiewerk (denk bijvoorbeeld aan carrièremogelijkheden, een intrinsieke motivatie om bij te dragen aan de oplossing van maatschappelijk problemen en/of de energie en plezier die het politiewerk kan verschaffen; zie bijvoorbeeld Howes & Goodman-Delahunty, 2015) kunnen zij toch besluiten om een vrijwillige overstap te maken naar een ander vakgebied of organisatie buiten de politie. In de economische literatuur rond (vrijwillige) arbeidsmobiliteit zijn de volgende drie hoofdfactoren van toepassing op het onderzoek in de basisteams (zie voor overzichten bijvoorbeeld Paoline & Gau, 2020; Dekker, 2018; Dorenbosch et al., 2011; SER, 2011; Feldman & Ng, 2007; SCP, 2005; Carnicer et al., 2004):

- Arbeidsmarktkenmerken
- Baankenmerken
- Persoonskenmerken

2.2.1 Arbeidsmarktkenmerken

Arbeidsmobiliteit wordt door diverse factoren beïnvloed. Verandering van vakgebied heeft onder andere te maken met de mogelijkheden om van functie te veranderen (arbeidsmarktkenmerken). Wanneer de carrièreperspectieven buiten de basisteams als minder aantrekkelijk worden ervaren, ligt doorstroom minder voor de hand. Op macroniveau is een vergelijkbaar mechanisme zichtbaar; in economische hoogconjunctuur neemt de vrijwillige arbeidsmobiliteit toe, terwijl deze afneemt tijdens conjuncturele neergang (Dekker, 2018). Toegepast op het centrale onderzoeksonderwerp gaat het in deze studie om:

- Ervaren loopbaankansen in een basisteam

2.2.2 Baankenmerken

Daarnaast blijkt uit veel onderzoek dat de beoordeling van baankenmerken vaak de belangrijkste voorspeller is van arbeidsmarkt mobiliteit. Wanneer werknemers de arbeidsvoorwaarden als onvoldoende ervaren en de ervaren kwaliteit van werk laag is (bijvoorbeeld door een hoge werkdruk), dan zal de intentie om van functie of vakgebied te veranderen hoog zijn. Onderzoek van De Koning et al. (2018) laat zien dat met name de ervaren overbelasting in het werk én het werken op onregelmatige tijdstippen (nachtwerk) binnen basisteams bijdragen aan een lagere arbeidstevredenheid. Wanneer de ervaren mate van autonomie en sociale steun van anderen daarentegen hoog is, zal de vertrekintentie afnemen, zoals Miller et al. (2009) laten zien bij een Amerikaans politiebureau (zie overigens ook de studie van Johnson onder 292 politiemedewerkers in 2012), hoewel er signalen zijn dat wijkagenten ook weer niet téveel autonomie wensen en goed functioneren bij duidelijk omschreven opdrachten (Bervoets et al., 2008). Het krijgen van feedback op het eigen presteren is een andere factor die bijdraagt aan een grotere betrokkenheid bij het politiewerk (Johnson, 2015) evenals het contact met collega's (Jarmillo et al., 2005).

Uiteindelijk is het de algehele tevredenheid met verschillende functiekenmerken (arbeidsvoorwaarden en de kwaliteit van werk) die een sterke samenhang vertoont met feitelijk vertrek. In de literatuur wordt

2 Het gaat hierbij om de verwachte kansen op het behouden en/of vinden van werk. Deze verwachting hoeft vanzelfsprekend niet samen te vallen met de objectieve situatie.

in dit verband ook wel de ervaren ‘fit’ tussen mensen en banen benoemd (Kristof-Brown et al., 2005). En ook de zogenaamde ‘Job Demands – Resources (JD-R)’ benadering gaat uit van de gedachte dat taakeisen (‘job demands’) in een juiste verhouding moeten staan met de aanwezige hulpbronnen (‘job resources’) (zie onder meer Bakker & Demerouti, 2007).

Arbeidsvoorwaarden (primair en secundair)

Kijkend naar de arbeidsvoorwaarden worden naast het salaris ook secundaire kenmerken meegenomen, zoals het scholingsaanbod en maatregelen gericht op een betere balans tussen werk en privé. Meer in het algemeen is bekend dat HR-activiteiten gericht op verbetering van de duurzame inzetbaarheid en het werkplezier van medewerkers niet alleen bijdragen aan de mogelijkheden om goed te functioneren in een functie, maar ook aan een grotere arbeidstevredenheid (zie bijvoorbeeld Beer, 2009). Wanneer het gaat om de arbeidsvoorwaarden en HR-gerelateerde activiteiten selecteren we daarom naast de tevredenheid met het salaris ook het scholingsaanbod en werk-privé maatregelen (verlofregelingen). Wat dit laatste betreft is met name het belang van goede werktijden in de loop van de tijd voor veel Nederlanders belangrijker geworden (Conen, 2020). De genoemde secundaire aspecten (scholingsaanbod en het faciliteren van een juiste werk en privé balans) komen vaak terug in studies naar de bevordering van de inzetbaarheid en vitaliteit van werknemers (zie bijvoorbeeld Van Vuuren et al., 2013).

Kwaliteit van werk

Niet alleen de arbeidsvoorwaarden zijn van belang om interne arbeidsmobiliteit te begrijpen. Bij de kwaliteit van werk gaat het concreet om de factoren werkdruk, autonomie, ontwikkelmogelijkheden in het werk, de sociale steun (en feedback) van collega's en leiding, agressie en geweld in het werk, de aansluiting tussen de werkinhoud en vaardigheden (zie De Koning et al., 2018, 2014; Van Beek et al., 2013; Gesthuizen & Dagevos, 2007; Houtman & Van den Bossche, 2010), aangevuld met de ervaren inspraakmogelijkheden over organisatieverandering en werktijden en de gepercipieerde baanzekerheid. Specifiek in de GGP spelen het gebrek aan doorgroei mogelijkheden, onvoldoende uitdagingen en ontwikkelmogelijkheden in het werk en het werken via onregelmatige diensten een rol bij het besluit om van vakgebied te wisselen (Ferwerda et al., te verschijnen). Tot slot nemen we (ter controle) een algemene maat op voor arbeidstevredenheid. Samen beschrijven alle genoemde factoren de belangrijkste kenmerken van de kwaliteit van werk (WRR, 2020).

Toegepast op het centrale onderzoeksonderwerp gaat het om een beoordeling van de:

- Arbeidsvoorwaarden in een basisteam
- Kwaliteit van werk in een basisteam

2.2.3 Persoonskenmerken

Tot slot is bekend dat persoonskenmerken ook van invloed zijn op mobiel gedrag. Zo zijn jongeren, (theoretisch) hoger geschoolden, mensen met een betere gezondheid en mensen met voldoende werkzekerheid vaak (vrijwillig) mobieler in vergelijking met anderen. Een hoger onderwijsniveau en een hogere ervaren werk- en baanzekerheid dragen bij aan capaciteiten om van baan of functie te wisselen, terwijl oudere werknemers en mensen met een minder goede gezondheid hun mobiliteitsvermogen juist zien afnemen. Een van de verklaringen voor de lagere mobiliteit en baanvinkansen voor deze groepen is de afname van fysieke vermogens door het ouder worden én het bestaan van stereotyperingen van werkgevers ten aanzien van de productiviteit en inzetbaarheid, zoals te zien is bij ouderen (zie bijvoorbeeld Schippers & Vlasblom, 2019). Ten aanzien van de groep mensen met een minder goede gezondheid, geven werkgevers vaak aan dat er geen geschikte functies voorhanden zijn en er te weinig capaciteit is voor de nodige begeleiding en ondersteuning (SCP, 2019). Samenhangend met het hebben van een hogere leeftijd wordt ook de opbouw van specifieke werkervaring in een langdurig dienstverband binnen hetzelfde vakgebied (verbonden aan een stijgende salarisopbouw

en functieniveau) beschouwd als een belemmering om vrijwillig van baan of vakgebied te wisselen (Gelderblom & De Koning, 2016).

Ten aanzien van de factor sekse zijn de bevindingen minder eenduidig, hoewel de meeste studies wijzen op een grotere mobiliteit van vrouwen. Mogelijk heeft dit te maken met de vertegenwoordiging op specifieke beroepsdeelmarkten (zoals zorg en onderwijs) waar de doorstroom doorgaans hoger ligt (SCP, 2005). Met betrekking tot de psychologische kenmerken van politiemensen zijn er enige indicaties dat deze ertoe doen (een impulsieve persoonlijkheid zou bijvoorbeeld bijdragen aan een sneller vertrek; zie Drew et al., 2008) maar deze bevindingen zijn niet altijd even consistent.

Het gaat in het kader van het onderzoeksonderwerp al met al om de bestudering van:

- Leeftijd
- Onderwijsniveau
- Sekse
- Ervaren gezondheidssituatie
- Ervaren werk- en baan zekerheid²
- Aantal dienstjaren binnen de politie
- Functieniveau

2.2.4 Levenslopperspectief

Naast de economische literatuur rond arbeidsmobiliteit is ook het levenslopperspectief relevant voor het beantwoorden van de twee onderzoeksvragen. Het levenslopperspectief wijst specifiek op de contextuele invloed van veranderingen in levenslopen van mensen (Ester et al., 2006). Moderne levenslopen en arbeidsmarktloopbanen zijn minder uniform, onder meer door de toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen (veelal in deeltijdbanen), toename van echtscheidingen en de opkomst van meer flexibele en zelfstandige (soms hybride) arbeidsrelaties (waarbij doorgaans vaker van werkgever of opdrachtgever wordt gewisseld).

Kijkend naar het onderzoeksonderwerp is bekend dat met het krijgen van kinderen de arbeidsmobiliteit van werkenden afneemt (Looze, 2017). Ook is zichtbaar dat een werkende zonder partner vaker mobieler is dan gehuwden en samenwonenden, en de bewegingsruimte neemt eveneens af met de zorg voor anderen in het sociaal netwerk (SCP, 2005). Het verkennend onderzoek van Ferwerda et al. (2021) onder 'terugstromers' in de GGP laat zien dat motieven om vanuit de GGP te vertrekken inderdaad te maken kunnen hebben met levensloopfactoren, zoals het verwerven van meer tijd voor het gezin en/of een verandering in de gezinssituatie. Meer in het algemeen hebben gebeurtenissen in het persoonlijk leven van mensen invloed op keuzes op de arbeidsmarkt (De Hek et al., 2018).

De volgende twee levensloopfactoren worden daarom eveneens in het onderzoek betrokken:

- Gezinsituatie
- Zorgsituatie

2.2.5 De waarde van werk: beroepstrots en -status

Ook de zoektocht naar zinvol werk ('waarde van werk') is van betekenis om het overstappen tussen beroepen en functies op de arbeidsmarkt te begrijpen. Wanneer mensen van mening zijn dat het werk dat ze doen onvoldoende verschil kan maken en/of weinig aanzien geniet bij anderen (binnen en buiten de organisatie), dan zal de vertrekgenegtheid naar andere beroepen en functies hoogstwaarschijnlijk toenemen (Vermeeren & Van Geest, 2012). Hoewel de meeste politieagenten (en professionals in onderwijs en rechtspraak) bovengemiddeld trots zijn op hun werk (Jansen et al., 2009), kan het wel degelijk zo zijn dat politiemensen ervaren dat de eigen organisatie óf burgers te hoge (óf verkeerde)

eisen stellen aan de uitvoering (Bron et al., 2010), waardoor de trots op de eigen organisatie en/of het vakgebied uiteindelijk afneemt, ook onder politiemensen (Borst et al., 2014).

Naast 'beroepstrots' hebben we aandacht voor het concept 'beroepsstatus'. Hoewel resultaten niet eenduidig uitwijzen dat de ervaren beroepsstatus direct verband houdt met vrijwillige arbeidsmobiliteit (Gesthuizen & Dagevos, 2007), is het niet ondenkbaar dat een lagere beroepsstatus wel degelijk aanzet tot een grotere vrijwillige mobiliteit. We beperken het begrip beroepsstatus niet tot de externe omgeving. Boutellier et al. (2014) lieten in dit verband namelijk al eens zien dat politiemedewerkers met name waardering uit de externe omgeving ervaren, aan interne waardering en status zou het soms wat ontbreken. Daarnaast richt een goed werkend basisteam zich, naast handhaving, op preventief politiewerk in de wijk en juist deze opbrengsten laten zich lastig op (kwantitatieve) waarde schatten (Terpstra & Salet, 2020). In dit onderzoek definiëren we beroepsstatus als het ervaren sociale aanzien van basispolitiewerk in de externe (samenleving) en interne omgeving (politieorganisatie).

Samengevat nemen we de volgende twee factoren eveneens in het onderzoek op:

- Beroepstrots: trots over het werken in een basisteam
- Beroepsstatus: ervaren status van werken in een basisteam

2.2.6 Analysemodel

Op basis van de voorgaande bespreking wordt in Figuur 2.1 het integrale analysemodel samengevat. Dit model is een weergave van de begrippen die de kern vormen van het onderzoek. In hoofdstuk 3 worden de begrippen voorzien van een operationalisering en bijbehorende meetschaal.

Figuur 2.1 - Analysemodel arbeidsmobiliteitsonderzoek basisteams



2.3 Werkzame elementen voor personeelsbehoud

Nadat op basis van een bestudering van de literatuur het analysemodel is opgesteld, is een relevante vervolgvraag wat succesvolle manieren kunnen zijn om werknemers (in algemene zin) te behouden voor een organisatie en/of afdeling. Er zijn diverse aangrijpingspunten te vinden voor de werkzame elementen van personeelsbehoud, ofwel om mobiliteit of uitstroom in een organisatie tegen te gaan. De inzichten kunnen ontleend worden aan verschillende stromingen in de beschikbare literatuur, zoals (1) onderzoeken gericht op de inhoud van goed werkgeverschap, (2) onderzoeken gericht op het behouden van personeel en (3) aanpalend onderzoek naar factoren die van invloed zijn op vermindering van personeelsverloop, zoals de tevredenheid en bevlogenheid van medewerkers (in de veronderstelling dat deze twee aspecten leiden tot minder personeelsverloop). Hieronder zetten we de bevindingen uit deze stromingen kort op een rij, veelal gebaseerd op samenvattende en overzichtsstudies, en aanvullend op de bevindingen in de vorige paragraaf.

2.3.1 Goed werkgeverschap

In verschillende studies rond het beïnvloeden van de intentie tot vertrek wordt 'goed werkgeverschap' aangehaald. In het algemeen gaat het dan om gedrag van werkgevers dat zoveel mogelijk rekening houdt met de belangen en wensen van werknemers (Kroon, 2013). Onderzoek van kennisinstituut TNO naar goed werkgeverschap laat zien dat dit bestaat uit de volgende dimensies (Gründeman, 2010):

- Stimuleren van de inzetbaarheid van werknemers
- Inspirerend leidinggeven
- Geven van voldoende informatie
- Voorkomen van werk-privé onbalans van werknemers
- Het bieden van individuele autonomie
- Het bieden van teamautonomie
- Het bieden van uitdagend en gevarieerd werk

Effectory geeft op basis van jaarlijks onderzoek onder medewerkers van ruim 800 organisaties aan dat goede werkgevers zich op de volgende zeven aspecten onderscheiden:³

1. Inspirerende directie: een inspirerende directie begeeft zich echt onder de mensen, praat met hen en draagt continu uit waar de organisatie voor staat en heen wil
2. Aansprekende richting: veel medewerkers willen iets betekenen voor de maatschappij. Ze zoeken zingeving in hun werk en vragen zich af of ze relevant bezig zijn
3. Minder regels & bureaucratie: de betere werkgevers sturen op basis van vertrouwen en niet op controle
4. Minder management: goede werkgevers hebben zo min mogelijk managementlagen, waarbij de rol van de manager verandert van sturend naar dienend leiderschap
5. Waarderen van specialisten: goede werkgevers weten, naast de waardering voor alle medewerkers, welke medewerkers daadwerkelijk in de frontlinie staan
6. Sociale innovatie: medewerkers weten als geen ander wat er handiger en slimmer kan. Door ze bij de organisatie te betrekken ervaren ze meer werkplezier en presteren ze beter
7. Delen van informatie: goede werkgevers zorgen ervoor dat het personeel te allen tijde over voldoende informatie beschikt

Onderzoeksbureau ICMA heeft eerder in kaart gebracht wat de tien belangrijkste kenmerken zijn van goed werkgeverschap in de ogen van 15.300 respondenten (mannen en vrouwen, werkend en niet-werkend in de leeftijd van 18 tot 65 jaar).⁴ Daaruit blijkt dat personeel vooral op zoek is naar een

prettige werkomgeving (65%) en een goed salaris met goede secundaire arbeidsvoorwaarden (62%). Daarna volgen baanzekerheid (52%) en een goede balans tussen werk en privé (43%). Ook binnen de politie komen deze aspecten (in andere bewoordingen en volgorde) terug. Hoewel de meerderheid van de politiemensen tevreden is met hun baan, wordt naast de primaire arbeidsvoorwaarden zoals een goed salaris, veel prioriteit gegeven aan (meer) ontwikkelingsmogelijkheden in het werk (denk aan loopbaanmogelijkheden en scholingsbeleid) en ondersteunend leiderschap (De Koning et al., 2014).

2.3.2 Beleid gericht op het behoud van personeel

Naast aandacht voor goed werkgeverschap komen Kamalaveni et al. (2019) in een overzicht van internationale studies naar het behouden van medewerkers met de volgende beleidssuggesties:

- Aandacht voor training en ontwikkeling van personeel, zodat hun vaardigheden toenemen en ze gemotiveerd raken om hogere posities te vervullen
- Erken en waardeer het werk van de medewerkers
- Breng de tevredenheid van het personeel in kaart, zodat inzicht ontstaat in wat belangrijk is en verbeterstappen gemaakt kunnen worden
- Voer exit-gesprekken uit om de redenen van vertrekkende medewerkers te achterhalen
- Creëer onderling vertrouwen tussen de werkgever en werknemer zodat de werknemer zich betrokken voelt bij de organisatie, en indien mogelijk welke bijdrage geleverd wordt aan de maatschappij
- Zorg voor sociale activiteiten rondom het werk
- Zorg voor een goede balans tussen privé en werk. Flexibele werktijden kunnen hieraan bijdragen
- Behandel alle medewerkers eerlijk en hetzelfde

Op websites van diverse consultancy- en onderzoeksbureaus gericht op HRM is informatie te vinden met soortgelijke tips om personeel te 'binden en te boeien'. Specifiek kijkend naar de politieorganisatie, laten Hilal & Litsey (2019) zien dat het in de praktijk vaak gaat om een combinatie van:

- Inspirerend leiderschap (via het principe van open en eerlijke communicatie)
- Ondersteunend en transparant HRM-beleid (gericht op ontwikkelingsmogelijkheden en scholing)
- Functieflexibiliteit binnen een vakgebied (via het principe van 'light-duty assignments'⁵)
- Positieve organisatiecultuur (een open cultuur, waarbij successen gedeeld worden en problemen worden uitgesproken)

2.3.3 Personeelsverloop en het streven naar bevlogen medewerkers

Eerder in dit hoofdstuk zijn de factoren besproken die van invloed zijn op vrijwillig personeelsverloop. Ook Belete (2018) heeft een aantal factoren op een rij gezet die invloed hebben op de vertrekintentie van werknemers: baantevredenheid, baanstress, organisatiecultuur, commitment met de organisatie, een goed salaris, eerlijke/gelijke behandeling in de organisatie, mogelijkheden om te promoveren, demografische kenmerken (zoals leeftijd, geslacht, salaris, wel/niet getrouwd), de leiderschapsstijl, en organisatiecultuur. Er is meestal niet een enkele factor aan te wijzen waarom medewerkers de intentie hebben om een organisatie te verlaten; het is vaak een combinatie van factoren die verschillen per organisatie (zie ook Arshad & Puteh, 2015; Jha, 2009).

Duidelijk is geworden dat er verschillende factoren zijn die kunnen leiden tot baan- of functiewisseling. En organisaties hebben verschillende instrumenten om de vertrekintentie te beïnvloeden. Het ontbreekt nog aan een laatste factor. Vanuit de organisatiepsychologische literatuur wordt namelijk de invalshoek van bevlogen medewerkers toegevoegd (Schaufeli et al., 2013, 2019). Bevlogen medewerkers zijn energiek, betrokken en geboeid door het werk dat ze doen, enthousiast, creatief en proactief.

³ <https://www.effectory.nl/kennis/de-7-geheimen-van-goed-werkgeverschap/>

⁴ <https://www.consultancy.nl/nieuws/12296/de-10-belangrijkste-kenmerken-van-goed-werkgeverschap>

⁵ Dit zijn traditioneel werktaken voor politiemensen met een (tijdelijke) arbeidsbeperking. Maar in een breder verband gaat het om het uitwisselen van personen over werkzaamheden en functies (functionele flexibilisering van de personeelsinzet).

Organisaties varen wel bij bevlogen medewerkers en bevlogenheid heeft een negatieve correlatie met de vertrekintentie van medewerkers en een positief verband met arbeidsprestaties (Schaufeli et al., 2013). Maar hoe stimuleer je dit? Volgens de bestaande inzichten worden werknemers door hun werk gedreven wanneer de persoonlijke en groepsgerichte energiebronnen in het werk worden vergroot. Ook in dit geval komen veel van de eerder aangehaalde bronnen achter de verklaring van personeelsvertrek ter sprake, zoals het zorgdragen voor een goede kwaliteit van werk en het aanbieden van persoonsgerichte trainingen en cursussen wanneer nodig (Schaufeli, 2013). Kortom, wanneer mensen tevreden zijn met hun baan, ondersteund worden door de organisatie en plezier hebben in het werk zal de vrijwillige arbeidsmobiliteit (vanzelfsprekend) lager zijn.

2.4 Reflectie

Wat heeft dit hoofdstuk precies aangetoond? Verandering van baan of functie hangt (niet verrassend) samen met een combinatie van factoren. Arbeidsmarkt-, baan- en persoonskenmerken beïnvloeden de kansen op (vrijwillig) vertrek. Ook de levensloofase van mensen en de ervaren beroepstrots en -status lijken ermee samen te kunnen hangen. Verder laat HRM-onderzoek naar goed werkgeverschap zien dat er naast de inzet van 'klassieke' HRM-instrumenten (rond scholing en verlof) ook aandacht dient te zijn voor inspirerend leiderschap, functieflexibiliteit in het werk en een open organisatiecultuur. Deze laatste drie aspecten worden daarom eveneens meegenomen in het onderzoek (en vallen onder de factor kwaliteit van werk).

Wanneer we alle inzichten uit dit hoofdstuk samenvatten en rubriceren, ontstaat het volgende overzicht van potentiële factoren en indicatoren die in het onderzoek dienen te worden opgenomen. Het gaat in totaal om de opname van vijf factoren (baankenmerken bestaan uit twee deelaspecten), die weer uiteenvallen in verschillende indicatoren:

1. Arbeidsmarktkenmerken: ervaren loopbaankansen binnen en buiten een basisteam
2. Baankenmerken: a) tevredenheid met salaris, tevredenheid met aantal werkuren en werktijden, scholingsaanbod en verlofregelingen (arbeidsvoorwaarden) en b) ervaren autonomie, ervaren werkdruk, ontwikkelmogelijkheden in het werk, ervaren baanzekerheid, inspraakmogelijkheden, ervaren balans tussen werk en privé, de mate van functieflexibiliteit, agressie en geweld in het werk, sociale steun van collega's en leidinggevende(n), feedback van collega's en leidinggevende(n), algehele baantevredenheid, de ervaren aansluiting tussen werkinhoud en de gevraagde vaardigheden, inspirerend leiderschap en openheid van de organisatiecultuur (kwaliteit van werk)
3. Persoonskenmerken: sekse, leeftijd, onderwijsniveau, ervaren gezondheidssituatie, ervaren werkzekerheid, aantal dienstjaren en functieniveau
4. Levensloofase: burgerlijke staat (wel/geen partner), werksituatie partner en mantelzorg (zorg voor familieleden en/of anderen)
5. Waarde van werk (beroepstrots en -status): trots over werken in een basisteam en de ervaren beroepsstatus van het werken in een basisteam

**Resultaten
kwantitatieve analyse**

Hoofdstuk 3

Resultaten kwantitatieve analyse

In dit hoofdstuk worden de centrale begrippen van het onderzoek geoperationaliseerd en statistische analyses uitgevoerd. Vertrek uit de GGP wordt door een combinatie van factoren bepaald. Een deel van de mobiliteit gebeurt vrijwillig door personen met een sterke arbeidsmarktpositie, die toe zijn aan een nieuwe uitdaging. Meestal gaat het om personen in de leeftijdsgroep 30-45 jaar, mensen met hogere onderwijsniveaus, een goed salaris en ervaren baan zekerheid, een goede gezondheidssituatie en met een functietitel 'generalist GGP'. Doorstroom binnen een basisteam vindt eerder plaats vanuit een positie als 'senior GGP'. Daarnaast wordt duidelijk dat een negatieve beoordeling van een aantal baankennissen eveneens bijdraagt aan de uitstroom uit een basisteam. Het gaat dan met name om aspecten rondom het werkrooster, de ervaren mate van vrijheid in het werk, de ondersteuning door leidinggevenden en het aanwezige scholingsaanbod. Verder stellen we vast dat er wat betreft de uitstroom nog een substantieel latent probleem aanwezig is onder de zittende groep politiemensen in de basisteams.

3.1 Operationalisering van centrale begrippen

Om inzicht te krijgen in de verklaringen van interne mobiliteit binnen de politieorganisatie, is het belangrijk om goede operationaliseringen te hebben van de centrale factoren uit het eerder gepresenteerde analysemodel (hoofdstuk 2). Dit doen we op een gestructureerde manier: we starten dit deel van het onderzoek bij de (meer abstracte) factoren uit het gepresenteerde analysemodel, geven hiervan de verschillende dimensies weer, geven de daarvoor geschikte indicatoren aan, en operationaliseren dit vervolgens naar items in de vragenlijst. Voor de operationaliseringen sluiten we zoveel mogelijk aan bij gevalideerde metingen uit eerder onderzoek. We maken hierbij onder meer gebruik van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO, het Personeelonderzoek van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, de Enquête Beroepsbevolking van het Centraal Bureau voor de Statistiek, eerder uitgevoerd onderzoek van SEOR naar werkbelasting binnen de GGP en het arbeidsaanbodpanel van het Sociaal en Cultureel Planbureau.

Naast het gebruik van voorspellende variabelen nemen we als belangrijkste uitkomstvariabele de feitelijke transities ('instroom', 'behoud' en 'uitstroom') op. Een secundaire uitkomstmaat is de kans op 'doorstroom' binnen een basisteam. Daarnaast wordt in de digitale enquête een vraag opgenomen naar de intentie tot vertrek voor de groepen 'instromers' en 'blijvers', en de intentie tot terugkeer voor de groep 'uitstromers'. Deze vragen worden in meer beschrijvende zin meegenomen in het onderzoek.

Tabel 3.1 geeft een overzicht van de factoren, dimensies en indicatoren die worden meegenomen in het onderzoek.

Voordat de vragenlijsten zijn uitgezet onder de populaties van het onderzoek, heeft er een uitgebreide (digitale) pre-test plaatsgevonden onder zowel politiemensen als de leden van het onderzoeksteam. In de maanden mei en juni 2021 zijn de (online) vragenlijsten uitgezet onder alle volledige doelpopulaties. Van de in totaal 18.611 benaderde respondenten (verdeeld over vier doelgroepen) bleken 834 emailadressen onbruikbaar (612 (duurzame) afwezigheidsmeldingen en 222 foutieve emailadressen). Dit betekent dat we te maken hebben met een netto doelgroep van 17.777 personen. Hiervan hebben 5.246 politiemensen de vragenlijst volledig ingevuld. Dit is een respons van 29,5%.



38 Duurzaam perspectief in de GGP

3.2 Achtergrondkenmerken doelgroepen

3.2.1 Persoonskenmerken vanuit de registraties (totale groep)
Over een aantal objectieve kenmerken, te weten geslacht, leeftijd, het aantal dienstjaren, eenheid, schaal en functieniveau zijn er gegevens voorhanden voor de gehele populaties. We presenteren daarom eerst een beschrijving van deze kenmerken, uitgesplitst naar de vier verschillende doelgroepen van het onderzoek: 'blijvers', 'instromers', 'doorstromers' en 'uitstromers'.

Tabel 3.2 - Kenmerken vier doelgroepen (onderzoekpopulaties, politieregistratie)

		Blijvers		Instromers		Doorstromers		Uitstromers	
		%	N	%	N	%	N	%	N
Totaal			11.661	52%	1.028	68%	1.746	64%	4.176
Geslacht	Man	68%	7.888	48%	498	32%	561	36%	1.506
	Vrouw	32%	3.773	19%	194	11%	197	20%	818
Leeftijd	Jonger dan 30	6%	658	46%	471	66%	1.155	61%	2.557
	30-45	46%	5.403	33%	335	22%	380	18%	747
	45-60	35%	4.086						

Tabel 3.1 - Operationalisering begrippen (volledig analysemodel)

Factoren	Dimensies	Indicatoren
Arbeidsmarktkenmerken	Loopbaankansen binnen het basisteam	Ervaren groei- en ontwikkelmogelijkheden binnen het basisteam
	Loopbaankansen buiten het basisteam	Ervaren groei- en ontwikkelmogelijkheden buiten het basisteam (binnen de politie)
Baankenmerken	Arbeidsvoorwaarden	Tevredenheid met: <ul style="list-style-type: none"> - Salaris - Aantal werkuren - Werktijden - Scholingsaanbod - Verlofregelingen
	Kwaliteit van werk	De inhoud van het werk
		Mate van autonomie
		Ontwikkelmogelijkheden
		Administratieve belasting
		Ervaren baanzekerheid
		Inspraakmogelijkheden
		Balans werk en privé
		Mate van agressie en geweld in het werk
		Ervaren werkdruk
		Ondersteuning van collega's en leidinggevende
		Algemene ondersteuning uit de organisatie
		Feedback van collega's en leidinggevende
		Aansluiting werkinhoud en vaardigheden
		Algemene arbeidstevredenheid
		Mate van functieflexibiliteit
		Inspirerend leiderschap
		Typering organisatiecultuur
		Instroom- en uitstroommotivering
	Tevredenheid met interne mobiliteit	Ervaren tevredenheid met interne mobiliteit

Factoren	Dimensies	Indicatoren
Persoonskenmerken	Eigenschappen	Onderwijsniveau
	Arbeidsverleden	Aantal jaren werkzaam bij een basisteam
	Functiemobiliteit	Functiewisseling
	Werkgebied	Taakaccenten
	Externe tewerkstelling	Tijdelijke tewerkstelling en dubbele dienstverbanden buiten het basisteam
	Gezondheid	Ervaren gezondheid
	Werkzekerheid	Ervaren werk- en baanzekerheid
Levensloop	Gezinssituatie	Burgerlijke staat
		Werksituatie partner
		Thuiswonende kinderen
	Zorgsituatie	Mantelzorg
Waarde van werk	Beroepstrots	Ervaren beroepstrots
	Beroepsstatus	Ervaren beroepsstatus
Uitkomstvariabelen	Feitelijke transities	Instroom, behoud en uitstroom
		Doorstroom binnen een basisteam
	Intentie tot vertrek (en terugkeer)	Ervaren intentie tot vertrek (en terugkeer)

3.2 Achtergrondkenmerken doelgroepen

3.2.1 Persoonskenmerken vanuit de registraties (totale groep)

Over een aantal objectieve kenmerken, te weten geslacht, leeftijd, het aantal dienstjaren, eenheid, schaal en functieniveau zijn er gegevens voorhanden voor de gehele populaties. We presenteren daarom eerst een beschrijving van deze kenmerken, uitgesplitst naar de vier verschillende doelgroepen van het onderzoek: 'blijvers', 'instromers', 'doorstromers' en 'uitstromers'.

Tabel 3.2 - Kenmerken vier doelgroepen (onderzoekspopulaties, politieregistratie)

		Blijvers		Instromers		Doorstromers		Uitstromers	
		%	N	%	N	%	N	%	N
Totaal			11.661		1.028		1.746		4.176
Geslacht	Man	68%	7.888	52%	530	68%	1.185	64%	2.671
	Vrouw	32%	3.773	48%	498	32%	561	36%	1.505
Leeftijd*	Jonger dan 30	6%	658	19%	194	11%	197	20%	818
	30-45	46%	5.403	46%	471	66%	1.155	61%	2.557
	45-60	35%	4.086	33%	335	22%	380	18%	747
	60 of ouder	13%	1.514	3%	28	1%	14	1%	54
Functie in het Basisteam**	Assistent GGP B	0%	42	1%	13	0%	2	1%	38
	Assistent Intake & Service B	4%	488	6%	59	1%	25	4%	147
	Generalist GGP	42%	4.883	30%	306	40%	696	72%	2.986
	Generalist Intake & Service	0%	21	1%	10	0%	0	0%	6
	Medewerker GGP	0%	38	8%	87	1%	12	3%	123
	Medewerker Intake & Service	6%	738	25%	252	0%	7	2%	66
	Senior GGP	46%	5.403	29%	293	57%	999	19%	805
	Senior Intake & Service	0%	48	1%	8	0%	5	0%	5
	Senior Intake & Service	0%	48	1%	8	0%	5	0%	5
Gemiddeld aantal gewerkte uren per week			34,9		34,0		35,9		35,5
Aantal dienstjaren politie*			21,2		14,9		16,6		14,5

* Voor instromers/uitstromers/doorstromers: op peilmoment van instroom/uitstroom/doorstroom.

** Voor uitstromers/doorstromers betekent dit de functie in hun vorige baan in het basisteam.

Er zijn een aantal duidelijke verschillen tussen de groepen. Onder de groep 'instromers' zijn er relatief veel vrouwen en relatief veel personen stromen in op de functie 'Medewerker Intake & Service' (naast 'generalist en senior GGP'). Bij de groep 'uitstromers' zien we dat er ten opzichte van de groep 'blijvers' relatief veel mensen vanuit de functie 'Generalist GGP' uitstromen (72%). Bij de doorstromers binnen het basisteam gaat het juist vaker om doorstroom vanuit de functie 'Senior GGP' (voornamelijk naar de functie van operationeel expert). Op het moment van uit- en doorstroom valt een groot deel van de politiemensen in de leeftijdscategorie tussen de 30-45 jaar. De interne arbeidsmobiliteit daalt vervolgens – in lijn met de verwachtingen uit de literatuur (zie hoofdstuk 2) – met het stijgen van de leeftijd.

Bijlage I bevat nog een verdeling over de factoren salarisschaal en eenheid. Bij de salarisschaal zien we dat deze verdeling (logischerwijs) vrijwel gelijk oploopt met de functieverdeling. Bij de eenheden zien we geen grote verschillen tussen de doelgroepen.

3.2.2 Persoonskenmerken vanuit de enquête (respondenten)

In de enquête zijn een aantal aanvullende persoonskenmerken uitgevraagd. Dit betreft bijvoorbeeld informatie over het onderwijsniveau van politiemensen, de ervaren gezondheidssituatie en functiemobiliteit. Tabel 3.3 bevat een aantal van deze kerngegevens. Wat betreft het onderwijsniveau is er een onderscheid gemaakt tussen opleidingen voor 2002 en opleidingen na 2002. De politieopleidingen voor 2002 zijn namelijk niet eenvoudig in te delen naar de standaard onderwijsniveaus in het reguliere onderwijs. We zien dat bij de groep 'blijvers' en 'doorstromers' binnen de basisteams een groter percentage een opleiding voor 2002 heeft afgerond. Voor alle doelgroepen geldt dat het merendeel een MBO-3 of MBO-4 opleiding heeft afgerond. Onder 'instromers', 'uitstromers' en zeker onder de 'doorstromers' binnen de basisteams heeft een groter aandeel een HBO/WO opleiding ten opzichte van de groep 'blijvers'.

De functiemobiliteit (binnen het basisteam) ligt het laagst onder de groep 'uitstromers' en veruit het hoogst onder de 'doorstromers' binnen de basisteams (zij zijn namelijk per definitie gewisseld van functie binnen de basisteams). Opvallend is dat de 'instromers' een hogere functiemobiliteit binnen de basisteams kennen dan de 'blijvers'.

Er is in de vragenlijst ook uitgevraagd of personen specifieke taakaccenten hebben/hadden in hun functie in het basisteam. Bij alle groepen is dit bij het merendeel van de personen het geval. Er is vervolgens doorgevraagd welke taakaccenten het betreft. Dit gaat om een groot scala aan taakaccenten, waarbij de meest voorkomende 'praktijkcoach', 'kerninstructeur' en 'verkeer' zijn.

Tabel 3.3 - Opleidingsniveau, functiemobiliteit en taakaccenten

	Blijvers	Instromers	Doorstromers	Uitstromers
Opleidingsniveau				
Voor 2002	36,0%	23,5%	22,6%	38,2%
Na 2002, MBO-2 of lager	4,1%	12,9%	2,0%	1,1%
Na 2002, MBO-3/MBO-4	55,8%	55,7%	68,5%	49,1%
Na 2002, HBO/WO	2,2%	4,9%	5,3%	11,1%
Na 2002, overige opleiding	1,8%	3,0%	1,6%	0,5%
Functiemobiliteit				
Vanaf 1 jan. 2017 minimaal 1 keer gewisseld van functie binnen het basisteam	26%	37%	18%	81%
Taakaccenten				
Personen met specifieke taakaccenten binnen het werk in de basisteams	75%	60%	70%	66%

Wat betreft de ervaren gezondheidssituatie van respondenten zijn er geen grote verschillen zichtbaar. In elke doelgroep geeft 50% of meer aan een goede gezondheid te hebben. Wel zien we bij de groep 'uitstromers' dat zij gemiddeld genomen wat vaker aangeven een (zeer) goede gezondheid te hebben, met name ten opzichte van de groep 'blijvers'.

3.3 Arbeidsvoorwaarden en kwaliteit van werk

De respondenten zijn in de (online) enquête onder andere gevraagd om items met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden en de kwaliteit van werk te scoren met cijfers van 1 tot en met 10. Dit gaat om kenmerken van het werk in de basisteams. Aan de 'uitstromers' en 'doorstromers' is dus gevraagd naar de tevredenheid met kenmerken in hun laatste functie binnen een basisteam. In Tabel 3.4 is een overzicht gegeven van de gemiddelde scores per doelgroep. Hierbij is vervolgens een t-toets uitgevoerd op significante verschillen tussen de doelgroep 'uitstromers' en 'blijvers' (twee primaire doelgroepen van het onderzoek). Een aantal in het oog springende uitkomsten zijn:

1. De 'blijvers', 'instromers' en 'doorstromers' (groepen die allemaal actief zijn binnen een basisteam) geven over het algemeen vrij vergelijkbare scores op de tevredenheid met de baankenmerken. Wel is zichtbaar dat de 'instromers' en 'doorstromers' over een aantal kenmerken net wat positiever zijn dan de 'blijvers'.
2. De 'doorstromers' zijn op een aantal kenmerken die raken aan zaken als doorgroeien en mobiliteit een stuk positiever dan de 'blijvers' en 'uitstromers'. Dit is te zien bij het scholingsaanbod, de kans om nieuwe dingen te leren, de mogelijkheid om over nieuwe manieren van werk mee te beslissen en de mogelijkheid om van functie te kunnen wisselen. Ook over de leidinggevendenden is deze groep gemiddeld positiever.
3. De 'uitstromers' wijken in algemene zin duidelijk af van de andere drie doelgroepen. In de meeste gevallen geven zij een lagere beoordeling, in een enkel geval een (licht) hogere score. Ten opzichte van de 'blijvers' zijn de verschillen in scores voor bijna elk item significant (met uitzondering van de administratieve taken en de ondersteuning door collega's).

4. Het grootste verschil tussen 'uitstromers' en 'blijvers' is te zien bij de werktijden. Hier is een verschil van gemiddeld 1,1 punt ten opzichte van de andere drie groepen. Daarnaast zit er een groot verschil bij het scholingsaanbod, de mate van vrijheid, de kans om nieuwe dingen te leren en de privé-werk combinatie.
5. Een aantal items wordt over alle doelgroepen heen behoorlijk laag gescoord. Dit gaat met name om het scholingsaanbod (gemiddeld een 4,7), de mogelijkheid om van functie te kunnen wisselen (gemiddeld een 4,6) en de algemene ondersteuning vanuit de organisatie (gemiddeld een 5,2). Dit zijn basisteam-overstijgende aandachtspunten.
6. Daarnaast zijn er een aantal items die juist behoorlijk goed scoren. Ver boven alles uit is dat het aspect baanzekerheid (gemiddeld 8,9).

Tabel 3.4 - Scores tevredenheid met arbeidsvoorwaarden en kwaliteit van werk

	Blijvers	Instromers	Uitstromers	Doorstromers	Totaal
Salaris	6,6	6,7	6,8*	6,7	6,6
Het aantal werkuren	7,3	7,4	6,8*	7,1	7,2
De werktijden	7,0	7,2	5,9*	7,3	6,8
Het scholingsaanbod	4,8	5,2	4,0*	5,8	4,7
De verlofregelingen	6,3	6,4	5,6*	6,7	6,2
De inhoud van het werk	7,4	7,3	6,8*	7,5	7,2
De mate van vrijheid in het werk	7,5	7,4	6,6*	7,7	7,3
De kans om nieuwe dingen te leren	6,1	6,3	5,3*	6,8	5,9
De noodzakelijke administratieve taken	5,5	6,1	5,5	5,8	5,5
De overige administratieve taken	5,2	5,9	5,3	5,4	5,3
De baanzekerheid	8,8	8,8	8,9*	9,0	8,9
De mogelijkheid om over nieuwe manieren van werken mee te beslissen	5,6	5,9	5,0*	6,7	5,6
De mate waarin je werk en privé kunt combineren	6,7	7,0	5,8*	6,9	6,5
De mate waarin de direct leidinggevende operationeel expert inspireert	5,7	6,2	5,1*	6,5	5,6
De mogelijkheid om van functie te kunnen wisselen	4,6	4,8	4,4*	5,3	4,6
De organisatiecultuur (hoe mensen met elkaar omgaan)	6,4	6,7	6,1*	6,5	6,3
De mate van agressie en geweld in het werk	6,0	6,1	5,8*	6,1	5,9

	Blijvers	Instromers	Uitstromers	Doorstromers	Totaal
De werkdruk	6,0	6,3	5,8*	5,9	5,9
De ondersteuning in het werk door collega's	7,1	7,2	7,1	6,8	7,1
De ondersteuning in het werk door de direct leidinggevende	5,9	6,4	5,5*	6,6	5,9
De algemene ondersteuning uit de organisatie (HRM, PDC)	5,2	5,5	4,9*	5,4	5,2
De feedback van collega's	6,6	6,8	6,4*	6,5	6,5
De feedback van de direct leidinggevende	5,9	6,4	5,6*	6,5	5,9
De mate waarin je kennis aansluit bij wat gevraagd wordt in het werk	7,1	7,2	6,6*	7,1	7,0

* Significante afwijking van het gemiddelde (op minimaal 5%-niveau) t.o.v. de groep 'blijvers'

3.4 Regressieresultaten

Om te onderzoeken welke kenmerken invloed hebben op de interne arbeidsmobiliteit van politiemedewerkers hebben we een multivariate analyse⁶ uitgevoerd op de uitstroomkans.⁷ In deze analyse vergelijken we de doelgroep 'blijvers' en 'instromers' samengenomen met de doelgroep die is doorgestroomd naar een ander vakgebied buiten de basisteams ('uitstromers').

3.4.1 Logistische regressieanalyse uitstroomkans

Voor de analyse van de uitstroomkans van politiemedewerkers wordt een logistische regressieanalyse gebruikt.⁸ We hebben namelijk te maken met een dichotome uitkomstvariabele die alleen maar 0 of 1 kan scoren: iemand is gebleven in een basisteam (0) of iemand is uitgestroomd naar een ander vakgebied buiten het basisteam (1). Een nadeel van een logistische regressieanalyse is dat het interpreteren van de resultaten niet gemakkelijk is. In een logistische regressieanalyse wordt namelijk gebruik gemaakt van een relatieve kansverhouding: de kans om uit te stromen ten opzichte van de kans om te blijven in een basisteam. Deze relatieve kansen worden 'odds' genoemd. Wanneer een verklarende variabele een 'odds ratio' van bijvoorbeeld de waarde twee aanneemt, dan wil dat in ons geval dus zeggen dat bij een stijging van de betreffende variabele, de kans om door te stromen twee keer zo hoog is ten opzichte van de kans om te blijven. Om de daadwerkelijke uitstroomkans te bepalen, is het nodig om zogenoemde 'marginale effecten' te bepalen.⁹ Het nadeel hiervan is weer dat deze voor continue variabelen niet goed te interpreteren zijn.

Om de interpretatie zo begrijpelijk mogelijk te houden, presenteren we in de onderstaande tabellen alleen de richting van het gevonden effect op de uitstroomkans: positief of negatief. In de tekst zullen we bij een aantal belangrijke uitkomsten de hoogte van het effect aangeven. Om te komen tot een definitief schattingsmodel zijn vooraf verschillende modellen geanalyseerd, waarbij een aantal items uit de analyse zijn verwijderd, bijvoorbeeld omdat items te sterk met elkaar samenvielen. Hierdoor zijn niet alle variabelen uit de eerdere tabel 3.1 meegenomen als onderdeel van deze analyse. In een bijlage van het rapport zijn de definitieve schattingsresultaten terug te vinden.

In Tabel 3.5 zijn de resultaten van het volledige model weergegeven. Het model is opgebouwd aan de hand van de inhoudelijke blokken zoals eerder weergegeven in Tabel 3.1. Iedere inhoudelijke toevoeging van een blok levert een significante bijdrage aan het schattingsmodel. Hierbij wordt het grootste deel van de variantie verklaard door de persoonskenmerken (ca. 13%), gevolgd door de baankenmerken (ca. 9%), en als laatste het levenslopperspectief en de waarde van werk (beide minder dan 1%). Uit het model blijkt dus ook dat een groot deel van de variatie van uitstroomkansen niet verklaard kan worden, wat eveneens naar voren komt in andere studies naar de verklaring van arbeidsmobiliteit (zie bijvoorbeeld SCP, 2005).

6 Bij een multivariate analyse worden meerdere variabelen tegelijkertijd geanalyseerd. Door variabelen in onderlinge samenhang te bestuderen, wordt goed duidelijk of factoren écht van invloed zijn op de uitstroomkansen van politiemedewerkers, óf dat een andere factor toch belangrijker is.

7 De doorstromers binnen de basisteams zijn niet in deze analyse meegenomen. We hebben ook een analyse gedaan waarbij zij wel zijn meegenomen. Dit leidt niet tot grote verschuivingen in de effecten, met uitzondering van de variabele 'wisseling van functie'. Deze variabele wordt significant positief wanneer de doorstromers binnen de basisteams worden meegenomen. Dit is logisch omdat de doorstromers binnen de basisteams per definitie zijn gewisseld van functie binnen de basisteams.

8 We zijn gestart met het schatten van een 'multilevel logistische regressie'. Op voorhand is het namelijk mogelijk dat personen binnen bepaalde eenheden, districten of basisteams relatief dezelfde antwoorden geven (bijvoorbeeld als het gaat om de cultuur binnen de organisatie). We hebben hierbij gekeken naar de zogeheten Intraclass Correlation Coëfficiënt. Deze waarde geeft aan hoeveel van de variantie wordt verklaard binnen de districten en hoeveel wordt verklaard tussen de districten. Deze ICC had een waarde van 0,025, oftewel slechts twee procent van alle variantie wordt verklaard door de variantie tussen de districten. Er lijkt dus weinig consensus te zijn in antwoorden per district, waardoor een multilevel model geen toegevoegde waarde heeft.

9 De uitstroomkans is niet hetzelfde als de kans op uitstroom ten opzichte van de kans op blijven. Een voorbeeld om dit te verhelderen: stel dat een hardloper 100 wedstrijden loopt en er 25 wint en 75 verliest. De winkans is in dat geval (25/100) 25%. De kans op winnen ten opzichte van de kans op verliezen is (25/100)/(75/100) 33%.

Tabel 3.5 - Resultaten logistische regressie uitstroomkans

	Kenmerken	Effect op uitstroomkans
Persoonskenmerken	Leeftijd	+**
	Leeftijd kwadraat	-**
	Opleidingsniveau (ref. = Opleiding voor 2002)	
	Na 2002, MBO-3/MBO-4	+**
	Na 2002, HBO/WO	+**
	Geslacht (ref. = man)	
	Vrouw	+**
	Gezondheid	
	Fysieke gezondheid	+**
	Mentale gezondheid	+**
	Taakaccenten	
	Verkeer	+**
	Jeugd	+*
	Horeca	+*
	Functie (ref. = Generalist GGP)	
	Senior GGP	-**
	Intake & service	-**
	Eenheid (ref. = Eenheid Den Haag)	
	Eenheid Noord-Nederland	-*
Baankenmerken (arbeidsvoorwaarden en kwaliteit van werk)	Tevredenheid met:	
	Salaris	+**
	Werkuren	-*
	Werktijden	-**
	Scholingsaanbod	-**
	Mate van vrijheid in het werk	-**
	Baanzekerheid	+**
	Overige administratieve taken	+**
	Leidinggevenden	-*
Waarde van werk	Trots op werken in een basisteam	+**
	Imago GGP in werkgebied	-**

	Kenmerken	Effect op uitstroomkans
Levenslooperspectief	Burgerlijke staat (ref. = Niet samenwonend/anders)	
	Samenwonend	+*
	Kinderen (ref. = Geen kinderen)	
	Wel kinderen	-**
	Gecorrigeerde R-kwadraat	0,22
	Observaties	3.051

Toelichting: In deze tabel zijn alleen de significante effecten opgenomen. Een '+' geeft aan dat de desbetreffende variabele een positief effect heeft op de uitstroomkans, een '-' betekent een negatief effect op de uitstroomkans. Bij continue variabelen zoals leeftijd betekent een '+' dat een hogere leeftijd de uitstroomkans vergroot. Bij categorische variabelen zoals burgerlijke staat gaat het om een effect ten opzichte van de referentiecategorie: iemand die samenwoont heeft een grotere kans om uit te stromen ten opzichte van iemand die niet samenwoont. De sterretjes geven de mate van significantie aan: * significant op 5%, ** significant op 1%.

De invloed van persoonskenmerken

Het eerste inhoudelijke blok in Tabel 3.5 betreft de persoonskenmerken. We zien hierbij de volgende resultaten:

1. De kans om uit te stromen neemt allereerst toe met de leeftijd. Het negatieve effect van de leeftijd in het kwadraat laat wel zien dat naarmate personen ouder worden het effect van leeftijd op uitstroom afneemt. De meeste uitstroom vindt plaats in de leeftijdscategorie 35-45 jaar en vooral tegen het einde van de carrière neemt de geneigdheid om uit te stromen af.
2. Ten opzichte van personen met een diploma behaald voor 2002 hebben personen met MBO-3/ MBO-4 diploma en een HBO/WO diploma een grotere kans om uit te stromen. Bij met name HBO/ WO diploma is dit effect behoorlijk groot: de kans op uitstroom is voor deze groep bijna acht keer zo groot ten opzichte van de kans op blijven.
3. Vrouwen hebben een grotere kans om uit te stromen dan mannen. Dit effect is relatief klein: de uitstroomkans is ongeveer 8% hoger voor vrouwen dan voor mannen. Ook spelen hier interactie-effecten doorheen (zie verderop).
4. Een positievere inschatting van zowel de eigen fysieke als mentale gezondheid leidt tot een hogere uitstroomkans. Ook de hoogte van het effect is vrijwel even groot (ongeveer 1,3 keer hogere kans op uitstroom ten opzichte van de kans om te blijven).
5. Personen met de taakaccenten verkeer, jeugd en horeca hebben gemiddeld een grotere kans op uitstroom ten opzichte van mensen zonder deze taakaccenten.
6. Ten opzichte van de personen in de functie 'generalist GGP' hebben zowel 'senior GGP' als 'Intake & Service' een kleinere kans om uit te stromen. Deze effecten zijn fors: de kans op uitstroom is ongeveer 5 keer zo klein als de kans om te blijven voor 'senior GGP' en 'Intake & Service' ten opzichte van 'generalist GGP'.
7. Ten opzichte van de eenheid Den Haag ligt de kans op uitstroom lager in de eenheid Noord-Nederland. Zoals in voetnoot 5 is beschreven hebben we ook gekeken naar hoeveel van de variantie wordt verklaard door verschillen tussen districten of eenheden, oftewel hoeveel consensus er is tussen de antwoorden binnen een district of eenheid. Voor beide niveaus geldt dat deze verklaarde variantie zeer laag is: 2,5% tussen districten en kleiner dan 1% tussen eenheden.

De invloed van baankenmerken

Bij de tevredenheid met baankenmerken zien we dat acht kenmerken een significant effect hebben op de uitstroomkans. Drie van de kenmerken laten een positief effect zien: tevredenheid met het salaris, ervaren baanzekerheid en tevredenheid met overige administratieve taken. Tevredenheid met het salaris en baanzekerheid duiden op vrijwillige arbeidsmobiliteit; personen met een goede arbeidsmarktpositie hebben voldoende vertrouwen om vrijwillig een stap te kunnen maken binnen de politieorganisatie. Dit wordt ook onderstreept door de persoonskenmerken, waarbij we zagen dat personen in het midden van hun carrière en met een wat hoger onderwijsniveau eerder de overstap maken.

Daarnaast zijn er vijf kenmerken die een negatief effect hebben op de uitstroomkans. Dit gaat om tevredenheid met het aantal werkuren, de werktijden, het scholingsaanbod, de mate van vrijheid in het werk en de ondersteuning van leidinggevenden. Hoe minder tevreden een persoon over deze baankenmerken is, hoe hoger de kans dat deze persoon uitstroomt. In de beschrijvende kenmerken in Tabel 3.4 waren er al aanwijzingen voor deze resultaten: mensen die uitstromen naar een vakgebied buiten een basisteam waren op deze aspecten al minder tevreden dan de groep 'blijvers'. Deze resultaten duiden erop dat vertrek vanuit de basisteams niet alleen maar vrijwillige arbeidsmobiliteit betreft: er zijn wel degelijk 'push' factoren in de kwaliteit van werk die de uitstroom buiten de basisteams (op basis van negatieve beoordelingen) bevorderen. Wat betreft de grootte van de effecten geldt dat deze over het algemeen relatief klein zijn. Het grootste effect is te zien bij de beoordeling van de werktijden: een lager cijfer op dit aspect leidt ertoe dat de kans om door te stromen 1,33 keer zo groot wordt ten opzichte van de kans om te blijven.

De interactie tussen persoons- en baankenmerken: effect autonomie belangrijker voor mannen

Het zou voor kunnen komen dat de hierboven besproken effecten van de baankenmerken heel verschillend zijn voor verschillende groepen personen. Dit hebben we getoetst door zogeheten 'interactie-effecten' aan het model toe te voegen. Een interactie-effect houdt in dat het effect van de ene variabele op de uitkomstvariabele afhangt van een andere variabele. In dit geval bekijken we dus of het effect van de baankenmerken afhangt van bepaalde persoonskenmerken. De conclusie van deze aanpak is dat er maar weinig significante interacties tussen baan- en persoonskenmerken zijn. De enige duidelijke significante interactie is te vinden tussen de 'tevredenheid met de mate van vrijheid in het werk' en 'geslacht'. De resultaten van het hoofdmodel laten zien dat personen die meer tevreden zijn over de mate van vrijheid in het werk een lagere kans hebben om uit te stromen. Ook zien we dat mannen een lagere kans hebben om uit te stromen dan vrouwen. Het interactie-effect tussen deze twee kenmerken is significant positief: het effect van tevredenheid met de mate van vrijheid in het werk op de uitstroomkans is sterker voor mannen dan voor vrouwen. Bij mannen zien we een vrij sterke daling van de uitstroomkans naarmate men meer tevreden is over de mate van vrijheid in het werk. Bij vrouwen is deze daling veel vlakker. Mannen lijken dit kenmerk dus 'belangrijker' te vinden in hun keuze om wel of niet uit te stromen.

De invloed van de waarde van werk

Het volgende inhoudelijk blok van het onderzoek betreft de waarde van het werk, wat is gemeten via de trots om te werken in een basisteam en het ervaren imago van de GGP in het betreffende werkgebied. Opvallend is dat beide aspecten een tegengesteld effect hebben op de kans om uit te stromen. Personen die trotser zijn op het werken in de basisteams hebben een hogere uitstroomkans. Dit wijst erop dat een deel van de 'uitstromers' zeker niet negatief terugkijkt op de tijd in het basisteam. Het ervaren imago van de GGP in het werkgebied van een respondent wordt daarentegen door de 'uitstromers' wel negatiever ingeschat. Dit hangt samen met een grotere uitstroomkans.

De invloed van het levenslooperspectief

Het laatste inhoudelijk blok in de regressieanalyse betreft het levenslooperspectief. De resultaten van dit blok wijzen erop dat personen zonder kinderen een grotere kans hebben om uit te stromen, ten opzichte van personen met kinderen. Daarnaast is de uitstroomkans hoger voor personen die samenwonen ten opzichte van personen die niet samenwonen.

3.5 Redenen achter de uitstroom

Aan de doelgroep 'uitstromers' is ook gevraagd naar de belangrijkste reden voor het vertrek uit het basisteam. Het meest ingevulde antwoord is dat men toe was aan een nieuwe uitdaging, wat opnieuw wijst op een deel vrijwillige arbeidsmobiliteit ('pull-motivatie'). Ook geeft een groot deel (18%) aan dat men binnen de basisteams onvoldoende groei- en ontwikkelingsmogelijkheden had. Andere kenmerken over de kwaliteit van werk zoals de werkdruk, de omgang met collega's, agressie en geweld in het werk, worden maar zelden genoemd als reden voor vertrek. De categorie 'ontevredenheid met salaris' wordt zelfs geen enkele keer genoemd als reden. Ongeveer 20% heeft daarnaast nog een andere reden gegeven voor hun vertrek. In deze open antwoorden zie je vaak terugkomen dat men niet één belangrijkste reden kan noemen, maar dat een combinatie van factoren ertoe heeft geleid dat men is overgestapt. Daarnaast komt een aantal keer terug dat men over moest stappen vanwege ziekte/ blessure(s).

Tabel 3.6 - Belangrijkste reden achter vertrek uit het basisteam

Reden	%
Toe aan een nieuwe uitdaging	44%
Onvoldoende groei- en ontwikkelingsmogelijkheden in het werk	18%
De balans tussen werk en privé	9%
Ik ben ervoor gevraagd	3%
De werkdruk	2%
De omgang met de direct leidinggevende	2%
Agressie en geweld in het werk	1%
De omgang met collega's	1%
Ontevredenheid over het salaris (inclusief toeslagen)	0%
Anders	19%

Het overgrote deel van de doelgroep 'uitstromers' is overigens tevreden tot zeer tevreden over de gemaakte overstap (bijna 90%).

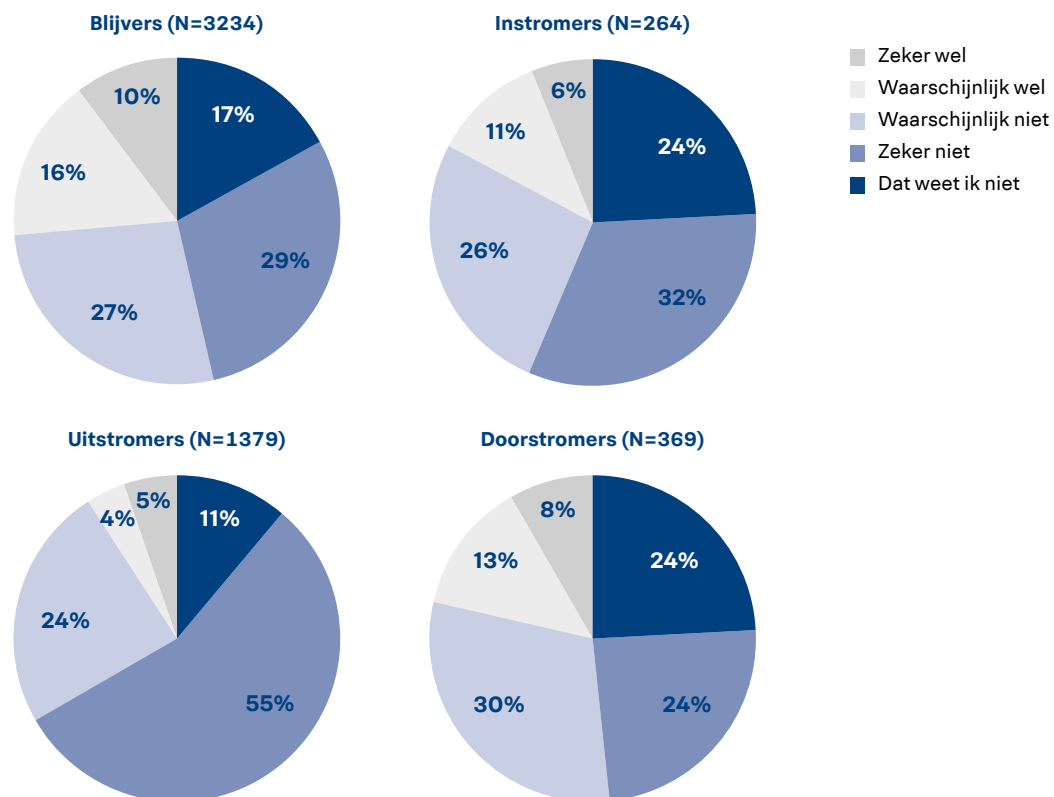
3.6 Vertrekgenegenheid

In bovenstaande analyses is het feitelijke mobiliteitsgedrag van personen geanalyseerd, maar in de (online) enquête is ook gevraagd of men erover nadenkt het basisteam binnenkort te verlaten of weer terug te keren naar een basisteam (Figuur 3.1). Deze vragen leggen een mogelijk latent probleem bloot binnen het zittende personeelsbestand. Van de personen die zijn uitgestroomd denkt slechts 9% erover na om in de komende 12 maanden terug te keren naar een basisteam. Voor de personen die op dit moment in een basisteam werken, is het percentage dat erover nadenkt het basisteam te verlaten een stuk hoger. Onder de groep 'blijvers' ligt dit percentage zelfs boven de 25%. Opvallend is ook dat zelfs onder de 'instromers', die gemiddeld (vanzelfsprekend) een stuk korter in een basisteam werken, er een vertrekgenegenheid van 17% bestaat. Dit legt een potentieel grote druk op toekomstige capaciteitsproblemen in de GGP.

Er is tevens gevraagd om een inschatting te maken van de kans (0-100%) dat men over twee jaar nog (of weer) in het basisteam werkt. Onder de groep 'blijvers' is de gemiddelde kans dat iemand uit de zittende populatie over twee jaar nog steeds in het basisteam werkt 66%. Onder de 'instromers' is deze 'blijfkans' met 74% het hoogst.

Figuur 3.1 - Vertrek- en terugkeergeneigdheid

Denk je erover na om in de komende twaalf maanden werk te zoeken buiten een basisteam/weer in een basisteam?



Aan het zittende personeelsbestand in de basisteams dat aangeeft erover na te denken om het basisteam te verlaten, is vervolgens naar de belangrijkste reden(en) hiervoor gevraagd. Daarbij zijn ongeveer dezelfde antwoordcategorieën gebruikt als bij de vraag aan 'uitstromers' naar hun reden van vertrek. Ook hier geldt dat 'toe zijn aan een nieuwe uitdaging' en 'onvoldoende loopbaanmogelijkheden' de meest ingevulde categorieën zijn. Ten opzichte van de redenen voor uitstromers valt op dat de ontwikkelingsmogelijkheden een stuk zwaarder wegen. Gemiddeld geeft ongeveer 30% van de blijvers, instromers en doorstromers binnen de basisteams aan dat dit de belangrijkste reden van een mogelijk vertrek is. Tussen de drie doelgroepen binnen de basisteams is er verder weinig verschil in de verdeling over de antwoorden.

Tabel 3.7 Redenen mogelijk vertrek uit het basisteam

Reden	Blijvers	Instromers	Doorstromers binnen basisteam
Ik ben toe aan een ander type werk/nieuwe uitdaging	34%	30%	37%
Ontevredenheid over salaris	2%	0%	4%
De onregelmatige werktijden	8%	17%	4%
De werkdruk	4%	6%	10%
Onvoldoende loopbaanmogelijkheden (doorgroei en uitdagingen)	31%	30%	29%
Agressie en geweld in het werk	0%	0%	0%
De omgang met collega's	1%	0%	0%
De omgang met de direct leidinggevende	3%	0%	1%
Anders, namelijk	18%	17%	15%

Achtergrondkenmerken personen met een vertrek- en terugkeergeneigdheid

Wanneer we kijken naar de achtergrondkenmerken van de personen met een vertrekintentie en die afzetten tegen de kenmerken van de totale groep, zien we voor een deel de uitkomsten uit de eerdere analyse hierin terug. Zo zien we dat het aandeel 30 tot 45-jarigen groter is in de groep met een vertrekintentie ten opzichte van de totale groep, voor zowel de blijvers als de instromers. Ook zien we een groter aandeel in de groep met vertrekintentie van MBO-3/MBO-4 geschoolden en juist een kleiner aandeel van personen met een opleiding MBO-2 of lager, of een opleiding vóór 2002. Verder zien we dat zowel bij de 'instromers' als de 'blijvers' de personen met een vertrekintentie relatief vaak werkzaam zijn als Generalist GGP. Qua zowel fysieke als mentale gezondheid zien we weinig verschillen. Opvallend is dat bij de 'instromers' het percentage mannen hoger ligt in de groep met vertrekintentie dan in de totale groep 'instromers'.

Daarnaast hebben we gekeken naar de achtergrondkenmerken van de groep 'uitstromers' met een terugkeerintentie ten opzichte van de totale groep 'uitstromers'. Over het algemeen geldt dat we hier geen grote verschillen zien. Ook hier zien we dat de aandelen 30 tot 45-jarigen en MBO-3/MBO-4 wat hoger liggen in de groep met terugkeerintentie, wat erop wijst dat de mobiliteit in deze groepen sowieso wat hoger ligt. Echter zijn de verschillen hier kleiner dan bij de 'blijvers' en 'instromers' met een vertrekintentie. Als laatste valt op dat het aandeel mannen wat hoger ligt in de groep met terugkeerintentie dan in de totale groep 'uitstromers'.

3.7 Reflectie: toe aan een nieuwe uitdaging

Er is in dit hoofdstuk veel informatie opgehaald via een online-enquête onder politiemedewerkers. De vraag is nu wat we op basis van deze informatie kunnen concluderen en op welke punten we verdere verdieping moeten zoeken in hoofdstuk 4. Zowel uit de analyses als uit de redenen van vertrek opgegeven door de vertrekkers, komt naar voren dat een substantieel deel van de uitstroom vrijwillige arbeidsmobiliteit betreft. Vanuit de analyses zien we dat personen van in de leeftijd van 30-45, met een goed salaris, een hogere baanzekerheid, een gemiddeld hoger (theoretisch) opleidingsniveau en een goede gezondheidssituatie een grotere kans hebben om uit te stromen vanuit de basisteams naar vakgebieden erbuiten. De belangrijkste reden van vertrek is ook dat men toe is aan een nieuwe uitdaging (44% van de 'uitstromers'). Omdat de arbeidsmarktpositie van deze personen goed is, durven ze het ook aan om de stap te maken en de nieuwe uitdaging aan te gaan. Het is dan ook niet verrassend dat persoonskenmerken de belangrijkste verklaringsbron vormen achter het vrijwillig vertrek uit het basisteam.

Het bovenstaande neemt niet weg dat er wel degelijk ook sprake is van mobiliteit die (deels) wordt veroorzaakt door een minder goede kwaliteit van werk ('push-factoren'). Onder alle vier de doelgroepen zijn er een aantal baankenmerken waarop (zeer) laag gescoord wordt. Deze aspecten hebben vervolgens ook invloed op de kans om een plek buiten de basisteams te gaan zoeken. Dit gaat met name om de beoordeling van de werktijden, werkuren, de mate van vrijheid in het werk, de ondersteuning van leidinggevend en het scholingsaanbod. Deze laatste categorie komt ook terug bij de belangrijkste redenen van vertrek voor de 'uitstromers': de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden waren te beperkt in de basisteams (18%). Samen verklaren de baankenmerken ongeveer 9% van de uitstroomkans uit het basisteam.

Opvallend bij de tevredenheid met baankenmerken is wel dat de 'doorstromers' binnen de basisteams op een aantal van bovengenoemde items, zoals het scholingsaanbod en de leidinggevend, een stuk positiever zijn dan de andere drie doelgroepen. Dit kan ermee te maken hebben dat deze groep wel de mogelijkheid kreeg om door te groeien en daarom ook positiever is over een aantal van deze aspecten.

De enquête heeft verder nog een serieus latent probleem blootgelegd. Ongeveer een kwart van het zittende bestand in de basisteams ('blijvers') geeft aan erover na te denken om in de komende twaalf maanden het basisteam te verlaten, terwijl slechts 9 procent van de 'uitstromers' overweegt weer terug te keren naar een basisteam. Het lijkt er dus op dat het probleem van een te hoge doorstroom de komende jaren alleen maar groter zal worden. Ook hier is zichtbaar dat een deel van deze mobiliteit op het oog vrijwillig is, omdat ongeveer een derde aangeeft toe te zijn aan een nieuwe uitdaging. Echter geeft eveneens ongeveer een derde aan dat men te weinig loopbaanmogelijkheden heeft in het huidige werk, en het daarom wellicht elders wil gaan proberen.

Tot slot laten de analyses zien dat slechts een zeer klein deel van de verschillen in uitstroomkansen kan worden toegeschreven aan de geografische eenheid en het district. Dit betekent dat de resultaten vooral gezocht moeten worden in een combinatie van persoons- en baankenmerken, die de regio overstijgen. Het analysemodel verklaart ongeveer een kwart van de totale uitstroomkans. Dit is niet verwonderlijk omdat bekend is dat arbeidsmobiliteit zeer waarschijnlijk (ook) gevoed wordt door psychologische kenmerken van mensen (zie bijvoorbeeld Harman et al., 2007). Hierbij valt bijvoorbeeld concreet te denken aan een persoonlijkheidskenmerk als 'het openstaan voor verandering' (Pervin & John, 1999).

**Resultaten
kennissessies
en interviews**



Hoofdstuk 4

Resultaten kennissessies en interviews

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het kwalitatieve veldwerk gepresenteerd. Hiervoor zijn (aselect) 20 telefonische interviews uitgevoerd onder mensen uit de verschillende doelgroepen van het onderzoek en zijn er twee online kennissessies georganiseerd met (i) teamchefs en operationeel experts en (ii) experts HRM en medezeggenschap. Ook de open antwoorden uit de enquête worden gebruikt. Uit het kwalitatieve onderzoeksdeel blijkt onder meer een bijzonder hoge beroepstrots van politiemensen. Met name de ervaren groei- en ontwikkelmogelijkheden in het werk, zeggenschap over de werktijden en ondersteunend leiderschap worden als minder positief ervaren. Tegelijkertijd is er een gedeeld besef dat er in crisistijd en een periode van onderbezetting vaak minder mogelijk is. Verder valt op dat er volgens verschillende respondenten sprake is van een mogelijk nieuwe generatie politiemedewerkers, met andere verwachtingen ten aanzien van hun politieloopbaan. Gegeven de uitkomsten staat de politie voor een belangrijke uitdaging van het realiseren van 'goed politiewerk' om zo de uitstroom van politiemensen op straat zoveel mogelijk tegen te gaan, hoewel er in de praktijk soms meer mogelijk is dan politiemensen denken. Vier denksporen geven een aanzet tot verdere uitwerking.

4.1 Verdieping op de cijfers

Tot nog toe is vanuit verschillende theorieën onderzocht welke factoren bepalend zijn voor het vertrek van politiemensen vanuit een basisteam naar een ander vakgebied (binnen of buiten een basisteam). Hierbij is gebruik gemaakt van (online) surveydata, waarvan de belangrijkste uitkomsten zijn besproken in hoofdstuk 3. In dit deel van de analyse maken we een verdiepingsslag, waarbij we nadrukkelijk geïnteresseerd zijn in knelpunten en manieren om het werken in de basisteams aantrekkelijker te maken.

We kijken eerst naar een aantal open beantwoordingen uit de enquête. Daarnaast maken we vooral gebruik van 20 telefonische diepte-interviews die zijn uitgevoerd in de periode van juli 2021 tot en met september 2021. De deelnemers zijn vooraf random geselecteerd en benaderd door de politie. Het gaat hierbij om de centrale doelgroepen van het onderzoek: 'instromers', 'uitstromers', 'doorstromers' en 'blijvers'. Er zijn 13 mannen en 7 vrouwen gesproken, waarvan 11 personen actief zijn in een basisteam ('instromers' en 'blijvers') en 9 personen die zijn uitgestroomd. Los van het verkrijgen van een scherper inzicht in de knelpunten en mogelijke verbeteringen in het lokaal politiewerk, zijn we op zoek gegaan naar de 'zachte' beelden en visies die bestaan ten aanzien van het werken in de basisteams. Naast de interviews zijn er (gelijktijdig) ook twee online kennissessies georganiseerd met leidinggevenden in het basisteam (teamchefs en operationeel experts) en de ondersteuning (HR en medezeggenschap). Op deze manier betrekken we meerdere stakeholders en perspectieven in het onderzoek. In totaal 13 personen hebben aan de online kennissessies meegedaan (8 mannen en 5 vrouwen).

4.2 Open antwoorden enquête: beroepstrots en knelpunten

4.2.1 Enquêtebevinding: hoge beroepstrots politiemedewerkers

Zoals eerder in het rapport beschreven staat het werk binnen de basisteams onder druk door een combinatie van onderbezetting en een veranderende en toegenomen vraag vanuit de samenleving (denk bijvoorbeeld aan de opkomst van digitale criminaliteit, de coronademonstraties en personen met verward gedrag). Als de enquête iets laat zien, is dat er ondanks deze toegenomen druk op het gebiedsgebonden politiewerk, er onder de overgrote meerderheid van de medewerkers nog steeds

sprake is van een bijzonder hoge beroepstrots om in een basisteam te werken. Veel open antwoorden onder de groep 'blijvers' (en andere doelgroepen) wijzen dit uit, waarvan we er hieronder een aantal, ter illustratie, hebben opgenomen:

"Alles begint bij blauw"

"We staan altijd op de voorgrond en zijn met hart en ziel betrokken"

"De GGP is de basis van de Nederlandse politie"

"Blauw gaat altijd voorop in de strijd"

"We zijn er altijd, midden in de frontlinie"

"Er is de laatste tijd veel op ons bordje gekomen en toch hebben we het maar weer geklaard"

"Gedrevenheid, er zijn voor de mensen, dat is de GGP"

"GGP staat met de voeten in de klei en doet het toch steeds maar weer, ondanks die krappe capaciteit"

"Wij zijn de kern van het politiewerk"

"De GGP is eerlijk, open en transparant"

Deze hoge beroepstrots is een niet te onderschatten factor in de publieke dienstverlening. Zeker in een omgeving waar in toenemende mate meer van publieke professionals wordt verwacht (met minder capaciteit), zijn trotse en bevrogen publieke werknemers onmisbaar (Borst, 2019). Bevrogen en trotse medewerkers lijken vaak hand in hand te gaan; mensen vinden hun werk vaak écht leuk en zijn intrinsiek gemotiveerd om zich in te zetten voor de publieke zaak. Ook in eerder onderzoek komt niet zelden een hoge mate van enthousiasme en trots over het werken in de publieke sector naar voren (zie bijvoorbeeld Vermeeren & Van Geest, 2012). Een belangrijke voorwaarde hierbij is wel dat de juiste randvoorwaarden en omstandigheden in het werk worden gecreëerd, waaronder mensen floreren en met plezier kunnen presteren.

Wanneer we de blik nog even richten op de (gesloten) enquêteantwoorden van de politiemensen die inmiddels zijn vertrokken uit het basisteam, komt een vergelijkbaar beeld naar voren. Slechts 8% van de ondervraagde 'uitstromers' geeft aan niet trots te zijn geweest op het werken in een basisteam.

4.2.2 Enquêtebevinding: meer aandacht voor groei en persoonlijke ontwikkeling

Wanneer we de enquêteantwoorden achterhalen bij zowel de groep 'blijvers' als de groep 'uitstromers' zijn een aantal overeenkomsten zichtbaar. De belangrijkste is dat in beide gevallen 'aandacht voor groei en persoonlijke ontwikkeling' als minder positief worden beschouwd in het basisteam, hoewel de groep 'uitstromers' hier gemiddeld nog net wat negatiever over is. Juist omdat bevrogen mensen in het basisteam zich zo intensief inzetten, hebben ze er moeite mee dat de loopbaanontwikkelmogelijkheden en de waardering vanuit het management en de ondersteunende diensten in hun beleving achterblijven. Dit komt naar voren in de volgende citaten (afkomstig uit de open antwoorden van 'blijvers' en 'uitstromers'):

"Alles zit vast. Zeker op schaal acht en negen. Het is wachten tot een senior met pensioen gaat"

"Alle plekken zijn verdeeld, dus het is lastig om door te groeien"

"Het aantal groeifuncties is beperkt"

"Wil je doorstromen dan betekent het dat je gewoon op een ander basisteam terecht komt"

"Bij het basisteam werkte ik als assistent medewerker. Herhaalde malen gevraagd om cursussen, bijvoorbeeld om te notuleren. Niets. Toen overgestapt naar de financiële opsporing. Daar werd ik gezien"

"Alles gaat om de noodhulp draaiende houden"

"Er zijn mogelijkheden voor neventaken, horizontaal. Ook dat is afhankelijk van de ruimte in je basisteam"

"Weinig (...) Dit is ook afhankelijk van de bezettingsgraad en de conjunctuur. Het moet ook kunnen"

"Als je alles aan wilt pakken en dit vertelt, dan zijn er mogelijkheden. Maar het gaat allemaal niet vanzelf. Het wordt niet gestimuleerd door de leiding, hoe goed je je best ook doet"

"Het moet je ook gegund worden (...) Je moet in de visvijver van de OE of teamchef zitten"

"Voor ontwikkeling geldt ook de gunfactor (...) Je moet de juiste mensen gesproken hebben om je wens kenbaar te maken"

Een eerste tussenconclusie op basis van de open antwoorden is dat het aantal beschikbare groeifuncties op hoger functieniveau, het achterwege blijven van opleidingsmogelijkheden (onvoldoende aanbod) en de rol van leidinggevenden ('gunning') worden aangestipt als een set aandachtspunten. Politiemensen zien weinig mogelijkheden om van functie te kunnen veranderen en beschrijven dat er in hun beleving soms willekeur is in het toekennen van scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Een tweede overeenkomst betreft de ervaren loopbaanmogelijkheden van politiemedewerkers met een niveau-3 opleiding (vaak generalisten in de GGP), die in hun beleving worden 'ingehaald' door (nieuwe) collega's met een niveau-4 opleiding:¹⁰

¹⁰ Politieopleidingen zijn er op verschillende niveaus (2 tot en met 6).

“Al twaalf jaar wijkagent en je wordt voorbijgestreefd door HBO-carrièretijgers als het gaat om verticale doorstroom”

“Als hoofdagent op niveau-3 is er geen mogelijkheid om niveau-4 te doen (...) ben je mooi klaar mee”

“Aangezien ik een hoofdagent ben met een niveau-3 diploma sta ik stil”

“Al jaren loop ik tegen het probleem aan van mijn niveau-3 opleiding”

“In negen van de tien keer gaat het om een niveau-4 vacature en val ik buiten de boot”

“Alles is afhankelijk van formatieplaatsen en dan ben je met een niveau-3 diploma snel klaar”

Er wordt door politiemensen weliswaar aangegeven dat horizontale taakverbreding (taakaccenten) wel degelijk een praktische mogelijkheid biedt tot persoonlijke ontwikkeling, evenals het draaien van zogenaamde ‘OpCo-diensten’ (rollen). Maar dit moet in de beleving van de geënquêteerden wel voldoende perspectief bieden, of zoals iemand het exemplarisch opschrijft:

“Als generalist mag ik nu ‘OpCo-diensten’ draaien (...) maar ik doe dit nu een jaar en ben er niet veel mee opgeschoten”

Tot slot concluderen een aantal politiemedewerkers dat de loopbaanmogelijkheden voor een deel ook op gespannen voet staan met de huidige coronatijd. Hoewel dit niets afdoet aan de gesignaleerde knelpunten, geven ze aan dat deze context zeker niet buiten beschouwing mag blijven:

“Het is ook coronatijd. Alles ligt nu op z'n gat”

In lijn met wat we eerder in het onderzoek gevonden hebben (hoofdstuk 3), vragen politiemensen om meer organisatorische aandacht voor groei en persoonlijke ontwikkeling in het werk. In de volgende paragraaf worden deze ervaren knelpunten in samenhang met een aantal veel voorkomende oorzaken nader in beeld gebracht.

4.2.3 Nadere blik op oorzaken en knelpunten

Met name het beeld van de achterblijvende groei- en ontwikkelmogelijkheden in het basisteam is sterk in lijn met eerder politieonderzoek. In het onderzoek van Ferwerda et al. (2021) rapporteert 55% van de 110 respondenten die later zijn teruggekeerd naar de GGP dat het ervaren gebrek aan doorgroeimogelijkheden destijds een belangrijk motief was om te vertrekken. Nadere bestudering van de open antwoorden op de enquête laat zien dat dit knelpunt zeer waarschijnlijk lijkt voort te komen uit een combinatie van:

- Onderbezetting en vastgelopen doorstroomplekken in het basisteam
- Vrijheidsgraden (en hiermee de mogelijke willekeur) van leidinggevendenden om verzoeken om scholing en ontwikkeling al dan niet toe te kennen
- Aansluitingsproblemen tussen eerder behaalde diploma's op niveau-3 en de wens om door te stromen naar een hoger functieniveau (en/of het laten prevaleren van diploma's boven werkervaring)
- Invloed van de huidige coronatijd

Het gaat hierbij nadrukkelijk niet om een weging van de afzonderlijke oorzaken, maar het maakt wel duidelijk dat het aspect groei en persoonlijke ontwikkeling binnen het basisteam een ‘gelaagd’ en complex vraagstuk is. Ten aanzien van het gebrek aan doorstroming voor politiemensen op niveau-3 past overigens nog wel een belangrijke kanttekening. Het gaat hierbij meestal om medewerkers die voor 2012 hun diploma tot politiemedewerker niveau-3 hebben gehaald. Met de komst van de Nationale Politie zijn de loopbanen veranderd en kunnen medewerkers met een niveau-3 opleiding moeilijker in aanmerking komen voor een hoger functieniveau. Inmiddels is er echter een overgangsbeleid vastgesteld, waarbij (met name) generalisten in de basisteams de mogelijkheid krijgen om in aanmerking te komen voor een aanstelling als seniormedewerker (zie hiervoor het overgangsbeleid loopbaanpaden, zoals is vastgesteld in 2019). Uit de gesprekken komt wel naar voren dat niet iedereen hiervan op de hoogte is en/of weet hoe hij/zij hiervoor in aanmerking komt. Hieruit blijkt dat er in de praktijk meer mogelijk is dan sommige politiemedewerkers wellicht denken.

4.3 Kwalitatieve interviews: een nader zicht op knelpunten

Op het gebied van groei en persoonlijke ontwikkeling ligt er een belangrijke opgave voor de politieorganisatie. Deze diagnose is niet noodzakelijk nieuw, maar ook niet eerder in deze onderzoeksomvang en in nauwe samenhang met andere verklaringsbronnen voor uitstroom uit de GGP onderzocht. Met de gevonden indicaties zijn we vervolgens verder in gesprek gegaan met 20 politiemedewerkers, op zoek naar een stuk verdieping van de bevindingen, interne beelden die mogelijk bestaan ten aanzien van het werken in het basisteam én naar manieren om de gesignaleerde problemen zoveel mogelijk tegen te gaan. De gesprekken zijn (in verband met de coronaperiode) telefonisch uitgevoerd en duurden gemiddeld circa 40 minuten. Van ieder gesprek is een kort transcript uitgeschreven en zijn de inzichten anoniem verwerkt in het rapport. In de loop van deze paragraaf zijn de belangrijkste bevindingen op basis van de kwalitatieve interviews uitgewerkt.

4.3.1 De behoefte aan persoonlijke groei en ontwikkeling: een nieuwe generatie?

De telefonisch geïnterviewden zien eveneens weinig ruimte voor groei en persoonlijke ontwikkeling in het werk. Dit beeld wordt meerdere keren duidelijk naar voren gebracht door de uitstromers die we hebben geïnterviewd:

“Er zijn weinig vacatures bij de basisteams. Je hebt nog de grootste kans bij een strafoverplaatsing of uitval door ziekte. Je zit vast op de plek waar je van de opleiding terecht komt”

(senior medewerker DRR)

“Ik wilde door met financieel, maar een opleiding volgen kon gewoon niet. Door de capaciteitsproblemen waren die mogelijkheden er niet (...) dat snap ik ergens ook wel, maar je wilt jezelf ook in de breedte ontwikkelen. Het meeste werk in het basisteam doe je op basis van ervaring”

(financieel-economisch specialist DRR)

“Ik was wel klaar met de 112-brandjes blussen. Steeds weer ergens heen en dan weer terug naar de volgende”

(generalist tactische opsporing)

“De doorslaggevende reden om te vertrekken? Dat was toch wel een stuk uitdaging, de inhoud van het werk. Het werk bij de recherche is echt denk- en puzzelwerk. Je draait ook grotere zaken dan in de GGP. Achteraf merkte ik dat ik me verveelde”

(generalist tactische opsporing)

Opvallend is ook dat het onvoldoende ervaren van mogelijkheden tot groei en persoonlijke ontwikkeling soms in één adem genoemd wordt met het zoeken naar een nieuwe uitdaging. Met andere woorden: wanneer er onvoldoende groei- en ontwikkelmogelijkheden zijn in het werk (denk bijvoorbeeld aan de scholingsmogelijkheden, het informeel leren en/of aan het op kunnen pakken van nieuwe taken), ontstaat er eerder een overtuiging ‘toe te zijn aan een nieuwe uitdaging’. Naast het niet kunnen volgen van een opleiding en/of door kunnen groeien naar een ander functieniveau, vinden politiemedewerkers het belangrijk om nieuwe dingen te leren in het werk. Wanneer (onder meer) de waan van de dag en de vastgelopen doorstroomplekken in een basisteam dit in de weg staan, kiezen mensen ervoor om een overstap te maken naar een plek buiten het vakgebied van het gebiedsgebonden politiewerk.

In de analyses van hoofdstuk 3 werd zichtbaar dat het eerder mensen betreft met een relatief sterke arbeidsmarktpositie, in het midden van hun politieloopbaan en die op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging. Volgens sommige geïnterviewden gaat het hierbij ook – naast een leeftijdseffect – om een nieuwe generatie (theoretischer geschoolde) politiemedewerkers, die op de werkvloer andere verwachtingen hebben dan voorgaande generaties:

*“De dertigers van nu hebben ook andere verwachtingen en zeggen ‘doei, die diensten wil ik niet’. Die zijn dan zo weg”
(senior GGP, wijkagent)*

*“Mensen worden nu ook aangenomen op een hogere schaal en krijgen al direct te horen wanneer ze naar schaal 9 kunnen”
(medewerker financieel-economische opsporing)*

Iemand anders voegt in dit verband het volgende toe:

*“Ze willen structuur, doorgroei en ergens bij horen. Dan denken ze al snel aan researchewerk om in te specialiseren. Ze raken in het basisteam het spoor bijster van de dagelijkse chaos die op ze afkomt”
(senior GGP, wijkagent)*

Hoewel de claim dat generaties werkenden in Nederland sterk van elkaar verschillen in hun werkwaarden zeker niet moet worden overschat (Stassen et al., 2016), is het ook niet helemaal ondenkbaar dat jongere politiemedewerkers net wat andere verwachtingen kunnen hebben ten aanzien van hun politieloopbaan, in vergelijking met eerdere cohorten. Dit onderzoek laat wat dat betreft echter (gegeven het cross-sectionele karakter ervan) geen definitieve uitspraken toe en er zijn indicaties dat deze gedachtegang alsnog is terug te voeren op een leeftijdseffect. Conen (2020) liet bijvoorbeeld al eens zien dat 30-minners in vergelijking met 50-plussers sowieso meer belang hechten aan inhoudelijk leuk werk en dat dit niet noodzakelijkerwijs samenvalt met een generatiewisseling.

4.3.2 De behoefte aan waardering en ondersteuning van de leidinggevende

Een ander aspect dat tijdens de gesprekken duidelijk naar voren komt, heeft te maken met waardering en ondersteuning van de leidinggevende. Zeker in de wat grotere basisteams ervaren sommige politiemensen zich als een anonieme schakel in het grotere geheel (zie ook Terpstra et al., 2016):

*“Van het overzichtelijke van kleine teams met een operationeel expert erboven, ben je nu een nummer en weet je van elkaar niet meer wat we doen. Dat ligt ook aan de leidinggevende, het is niet alleen een capaciteitsprobleem. Zeker niet (...) Voor een deel begrijp ik de “OE” wel, de wagens moeten bezet zijn. Maar ik vraag me af of ze je nog wel bij naam kennen. Dat is de andere kant. Ook de jaargesprekken worden afgeraffeld. Dat is niet nodig toch?”
(voormalig generalist GGP)*

*“Het beeld dat dit problematisch is klopt absoluut. Er wordt wel dankjewel gezegd als je extra werkt, maar als je zelf iets aangeeft is er weinig tijd voor je. Op een gegeven moment ga je dan niet meer langs bij je leidinggevende”
(medewerker intake & service)*

Iemand anders zegt hier aanvullend over:

*“Ik denk dat leidinggevendens ook meer hun steentje bij kunnen dragen. Inspecteurs kunnen bijvoorbeeld best bijspringen, wanneer het werk hierom vraagt”
(senior GGP, wijkagent)*

Het belang van een stuk waardering in het werk is in het bijzonder groot wanneer er weinig ruimte is voor groei, persoonlijke ontwikkeling en afwisseling in het werk. Een tekortkoming is volgens verschillende respondenten dan ook het ervaren gebrek aan persoonlijke aandacht binnen het basisteam. De collegialiteit is er zeker (en in ruime mate) aanwezig, maar in een periode van onderbezetting en werkdruk schiet persoonlijke aandacht van een leidinggevende bij politiemedewerkers er niet zelden bij in, aldus de geïnterviewden. Terwijl juist ondersteunend leiderschap belangrijk is voor medewerkers op om terug te kunnen vallen, wanneer de taakeisen hoog zijn. Het is dus een kwestie van ‘willen’ (leidinggevendens moeten gemotiveerd zijn om invulling te geven aan ondersteunend leiderschap) en ‘kunnen’ (leidinggevendens moeten in staat worden gesteld om actie te kunnen ondernemen).

Binnen de basisteams zijn het de functies van teamchef (TC) en operationeel expert (OE) die de meest sturende rollen hebben. Wanneer het gaat om de operationele sturing en de dagelijkse personeelszorg is het de OE die hier in de praktijk de meeste tijd aan besteedt (hoewel dit kan verschillen tussen basisteams). Uit eerder onderzoek blijkt dat de OE’s – net zoals de geënuquëerde politiemensen – erg betrokken zijn bij hun werk én een substantieel deel (circa 40%) onvoldoende tijd ervaart om hun taken goed uit te kunnen voeren (Sollie & Landman, 2021). Opvallend is ook dat de OE’s aangeven dat de mogelijkheden tot ontwikkeling sterk afhankelijk zijn van hun leidinggevende. Net zoals we eerder hebben vastgesteld dat de geënuquëerde politiemedewerkers de afhankelijkheid van hun leidinggevende (OE) aanstippen, als het gaat om groei en ontwikkeling in het basisteam. En nét zoals de politiemedewerkers in de basisteams soms aangeven ondersteuning en waardering door hun dagelijks leidinggevende (OE) te missen, geldt hetzelfde voor de OE’s richting hun leidinggevende (TC) binnen de politieorganisatie. Zowel de geënuquëerde politiemedewerkers als de onderzochte OE’s benoemen dus een aantal vergelijkbare aandachtspunten in de politieorganisatie. Dit illustreert een opvallend breed gevoeld aandachtspunt.

4.3.3 De behoefte aan minder roosterdruk

Aandacht voor groei en persoonlijke ontwikkeling en ondersteunend leiderschap zijn aspecten die eerder in het onderzoek naar voren zijn gekomen. Hetzelfde geldt voor een derde aandachtspunt: roosterdruk. Het werk in de GGP speelt zich af tegen de achtergrond van roosterdruk, bijvoorbeeld in het kader van de afhandeling van spoedmeldingen (de ‘noodhulp’). Hierdoor verdwijnen wijkgerichte taken soms wat naar de achtergrond en wordt het als niet bevorderlijk gezien in de privésfeer; het staat rust en regelmaat in de weg:

“Je moet denken aan incidenten rijden, nachtdiensten draaien en overdag al half zeven starten, voor de dagdiensten dan, ook dat is niet goed voor je slaapritme. Echt zwaar.”
(voormalig generalist GGP)

“Opsporing is makkelijker: op normale tijden werken en je weet wat je te doen staat (...) in het basisteam heb je te maken met onregelmatige werktijden”
(senior medewerker tactische opsporing)

Het is niet verrassend dat dit met name als probleem wordt gezien bij gezinnen met jonge kinderen:

“In het blauw heb je veel roosterdruk, zeker als mensen kinderen willen (...) in het basisteam is het ook allemaal vluchtiger dan bij de opsporing”
(generalist tactische opsporing)

Tegelijkertijd vragen geïnterviewden zich af of het niet een probleem van alle tijden is. Er is dan ook behoefte aan creatieve manieren om met de roosterdruk om te gaan, maar de ‘waan van de dag’ staat snelle oplossingen in de weg:

“Roosterdruk en werktijden zijn inderdaad redenen om te vertrekken en niet terug te gaan naar een basisteam. Maar dat is iets van alle tijden. In de praktijk kan er niet altijd veel aan worden gedaan”
(senior medewerker DRR)

Van alle tijden of niet: gegeven de hogere doorstroming uit de basisteams naar andere vakgebieden binnen de politie én de latente vertrekintentie onder de doelgroep ‘blijvers’ in de basisteams, is er alle reden om (ook) aandacht te schenken aan de ervaren roosterdruk (waaronder het draaien van weekenddiensten en nachtdiensten).

4.3.4 De impact van persoonlijke gebeurtenissen

Tot slot komt, maar in mindere mate, in een aantal gesprekken de impact van persoonlijke gebeurtenissen aan bod, zoals politiemensen met stressstoornissen (PTSS) na een ingrijpende gebeurtenis op straat. Het werken in de vertrouwde GGP-omgeving is dan niet altijd meer even goed mogelijk, waardoor gedwongen mobiliteit ontstaat naar een andere afdeling. Volgens een van de geïnterviewden (die zelf te maken heeft met PTSS) is PTSS soms onvermijdelijk, gegeven het gebiedsgebonden politiewerk. Maar de ervaren zorg en ondersteuning vanuit de organisatie bleef volgens deze persoon achterwege, waardoor werken in het basisteam niet langer mogelijk was. Vergelijkbare geluiden zijn te lezen in rapportages van de ombudsfunctionaris van de politie (zie bijvoorbeeld het jaarverslag 2020). De respondent vertelt:

“Bij mij werd in 2018 PTSS vastgesteld, want ik heb een traumatische gebeurtenis meegemaakt. Zal niet in details gaan, maar dan doe je geen oog meer dicht. De ondersteuning vanuit de leiding was ook zeker niet goed. Ik werkte toen in een basisteam, daar werk ik nu niet meer”
(voormalig generalist GGP)

Een voor de hand liggende aanbeveling wordt gedaan door de ombudsfunctionaris om gedwongen mobiliteit in de toekomst tegen te gaan en de inzetbaarheid van politiemedewerkers te vergroten (citaat uit het jaarverslag 2020), ook al is herplaatsing naar een andere afdeling soms niet te voorkomen:

“De ombudsfunctionaris pleit ervoor vanuit deze realiteit meer aandacht te besteden aan het voorkomen en begeleiden van collega’s met gezondheidsklachten, waaronder PTSS. Waar nu de aandacht veelal ligt op de financiële afwikkeling van de arbeidsrelatie pleit de ombudsfunctionaris voor een meer integrale benadering van omgaan met PTSS waarin re-integratie en herplaatsing, het in contact blijven en het bieden van laagdrempelige zorg en ondersteuning voorop staan.”
(ombudsfunctionaris politie)

4.3.5 Beelden ten aanzien van het werken in het basisteam

In de telefonische gesprekken komen ook de ‘zachtere’ beelden ten aanzien van het werken in basisteams aan de orde. De gesproken politiemensen beamen dat het werken in andere vakgebieden, zoals de recherche, naar buiten toe misschien wat meer tot de verbeelding spreekt. Maar binnen de politieorganisatie is hier volgens de geïnterviewden veel minder sprake van en het is zeker geen reden om over te stappen vanuit het basisteam naar een ander vakgebied:

“Het klinkt naar buiten misschien beter wanneer je zegt dat je bij de recherche werkt, maar ik voel me zeker niet beter dan collega’s in het basisteam hoor!”
(generalist tactische opsporing)

Zowel de politiemensen binnen als buiten het basisteam beschouwen het werken in de GGP als belangrijk werk en er is onder alle groepen die er werken dan wel gewerkt hebben een hoge mate van beroepstrots (zie ook paragraaf 4.1.1). Sterker nog, mensen hebben het gevoel op straat maatschappelijk zinvol bezig te zijn:

“Je krijgt voldoening op straat”
(generalist tactische opsporing)

Het zijn dus niet zozeer de interne beelden die de GGP kwetsbaar maakt voor een vertrek van medewerkers. Het is juist zo dat veel van de opsporingszaken voortkomen uit het gebiedsgebonden politiewerk als basis.

Vooraf aandacht voor het investeren in elementen van ‘goed werk’ (WRR, 2020) – groei en persoonlijke ontwikkeling, zeggenschap over de werktijden en ondersteunend leiderschap – lijkt van primair belang om de uitstroom uit het basisteam tegen te gaan. Na de uiteenzetting van een aantal veel voorkomende ervaren knelpunten in de basisteams (die veelal aansluiting vinden bij de resultaten van de online enquête in hoofdstuk 3), staat via twee online kennissessies de zoektocht naar mogelijke oplossingsrichtingen centraal.

4.4 Online kennissessies: vier denksporen voor een aantrekkelijke GGP

In het kwalitatieve onderzoeksdeel is naast de inzet van diepte-interviews gebruik gemaakt van twee online kennissessies met (a) teamchefs en operationeel experts en (b) experts rondom HRM en medezeggenschap. De kennissessies hebben plaatsgevonden in de maanden september en oktober van 2021. Aan de eerste sessie is deelgenomen door zeven teamchefs en twee operationeel experts uit de eenheden Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Noord-Nederland, Oost-Nederland, Limburg en Zeeland-West Brabant. Aan de tweede sessie is deelgenomen door vier experts op het gebied van HRM en medezeggenschap. De kennissessies duurden één tot anderhalf uur en zijn voorbereid aan de hand van een beknopte agenda. We onderscheiden op basis van de kennissessies vier globale denksporen voor een aantrekkelijke GGP.

4.4.1 Spoor 1: Werken aan talentontwikkeling

Het aspect loopbaanmogelijkheden in het werk komt zowel tijdens de interviews als in de kennissessies ter sprake.

Specialisering in het werk, persoonlijke ontwikkelbudgetten en extra middelen als basisconditie

Onder de geïnterviewde werkenden blijkt het niet altijd even gemakkelijk om te komen tot concrete oplossingen voor de hoge uitstroom uit de GGP. Er wordt meestal gedacht in termen van specialisering in het werk en de introductie van een persoonsgebonden ontwikkelbudget. Persoonlijke ontwikkelbudgetten hebben een positieve associatie omdat ze hangen aan personen met het oog op de eigen carrière en niet afhankelijk zijn van de ‘gunning’ van leidinggevenden. De ene medewerker krijgt namelijk na eigen proactiviteit richting de leidinggevende de deksel nog weleens op de neus, terwijl de andere medewerker juist door de leidinggevende op een ontwikkelmogelijkheid gewezen wordt. Met name tegen de achtergrond van een toename van meer complexe (digitale) criminaliteitsvraagstukken, vraagt de politieorganisatie volgens verschillende deelnemers van de kennissessies bovendien om meer specialistische kennis in het generieke politiewerk en kunnen persoonlijke ontwikkelbudgetten deze specialisering beter mogelijk maken. De deelnemers aan de kennissessies beamen wel dat de politieorganisatie momenteel ‘vast’ zit. Ze wijzen hierbij op de huidige onderbezetting in de basisteams, waardoor er minder tijd en aandacht is voor groei en persoonlijke ontwikkeling van het personeel:

*“De 24/7 bereikbaarheid en de capaciteitsproblemen zorgen er gewoon voor dat scholing en persoonlijke ontwikkeling op een lager pitje staan”
(deelnemer online kennissessie leidinggevenden)*

Iemand anders vult aan:

*“Het nemen van initiatief gebeurt nu vooral op persoonlijke titel en het moet allemaal tussendoor. Er is geen gezamenlijke agenda of facilitering. Daardoor is het echt hard werken als je gebruik wilt maken van die kansen”
(deelnemer online kennissessie leidinggevenden)*

Extra mogelijkheden voor groei en persoonlijke ontwikkeling ontstaan niet van de ene op de andere dag. Bij de ontwikkeling naar een wendbare politieorganisatie is het volgens de deelnemers essentieel dat allereerst de onderbezetting op orde is en meer dan dat. Dit lijkt een basisconditie te zijn om te kunnen werken aan talentontwikkeling. De samenleving verlangt volgens deelnemers van de kennissessies steeds meer van de politie. Hierbij wordt gewezen op praktische voorbeelden zoals de omgang met toegenomen demonstraties op straat, de toename van meldingen van overlast door personen met verward gedrag en de meer digitale aard van criminaliteit. Daardoor neemt de druk op de basisteams voortdurend toe en komen wijkagenten minder toe aan het gebiedsgebonden werken:

*“We zijn door de kritische massa heen. De nieuwe instroom van de Politieacademie zal de problemen niet oplossen, omdat de eisen groot zijn en blijven”
(deelnemer online kennissessie leidinggevenden)*

*“Zelfs wanneer we op formatie zitten, blijft er weinig ruimte over. Het werk is hierdoor veel eenzijdiger geworden”
(deelnemer online kennissessie leidinggevenden)*

Om te komen tot reële oplossingen voor de verhoudingsgewijs grote uitstroom uit de basisteams, valt er dus niet helemaal te ontkomen aan het (politek geladen) middelenvraagstuk. Deelnemers verwachten overigens dat zelfs wanneer de totale formatie weer op orde is (naar verwachting in 2025), de werkdruk onverminderd hoog zal zijn.

Een heel ander aspect heeft volgens de leidinggevenden en HRM-experts te maken met het niet-gebruik van de wél bestaande mogelijkheden om carrière te kunnen maken in de basisteams. De moderne politiemedewerker moet ook zelf een proactieve houding aannemen om bestaande mogelijkheden op eigen initiatief te verkennen (zie ook De Koning et al., 2018):

*“Er zijn bij de politie – en overal – proactieve en reactieve personen. Het is een opgave om die tweede groep te ‘verleiden’ om in actie te komen. Er zijn bijvoorbeeld EVC-mogelijkheden, maar veel collega’s gaan niet zelf op onderzoek uit of willen geen eigen tijd investeren”
(deelnemer online kennissessie leidinggevenden)*

Dit type geluiden laat zien dat het groei- en ontwikkelvraagstuk altijd van twee kanten moet worden benaderd: binnen de basisteams moet er ruimte zijn om het leren en ontwikkelen te stimuleren en vanuit werknemerskant is het van belang om deze mogelijkheden zo proactief mogelijk te omarmen. Mogelijk kunnen hierbij zogenaamde nudges (technieken die inspelen op automatische manieren waarop mensen keuzes maken) een rol spelen in het positief beïnvloeden van ondernemend werknemersgedrag (Thaler & Sunstein, 2009).

Inzetten op combinatiebanen

Een andere manier om te werken aan een meer aantrekkelijke GGP en tegelijkertijd werk te maken van de inzetbaarheid van politiemedewerkers, betreft het combineren van banen of functies bij de politie. Volgens een aantal geïnterviewden en deelnemers aan zowel de klankbord- als begeleidingsgroep zou er meer (structurele) aandacht moeten zijn voor deze vorm van interne flexibiliteit bij de politie. Er zijn verschillende manieren om zo’n combinatiebaan vorm te geven, bijvoorbeeld steeds één maand bij de GGP en één maand in de opsporing. Wanneer politiemedewerkers de kans krijgen om op een bepaald moment in hun loopbaan banen of functies te combineren, kan op die manier worden voldaan aan de zoektocht naar interessant en afwisselend werk onder de groep ‘uitstromers’. Verschillende studies hebben hierbij al laten zien dat werknemers een tweede baan of functie kunnen gebruiken om aan hun duurzame inzetbaarheid te werken (zie bijvoorbeeld Dorenbosch et al., 2015).

Kijken naar competenties in plaats van diploma's

Volgens een aantal deelnemers zou het werken bij de politie moeten draaien om wat je kunt en niet alleen om behaalde diploma's. Dit aspect kwam al eerder in het onderzoek ter sprake. Volgens de personen die dit punt aanhalen (wat ook ter sprake kwam tijdens de sessies met de klankbordgroep) is er binnen de politie 'actie' nodig om mensen in plaats van diploma's op waarde te schatten. Dit idee sluit nauw aan bij een voorstel van TNO (2021) om de veerkracht van de arbeidsmarkt te vergroten, door menselijke kapitaal zo optimaal mogelijk te gebruiken. Een stap om dit te realiseren is om naast de 'harde bewijzen' (zoals diploma's) ook 'zachte bewijzen' (denk bijvoorbeeld aan werkervaring en/of het afleggen van individuele skills assessments) sterker mee te laten wegen in beslissingen rondom bevordering of het krijgen van een scholingsaanbod.

Lopende ontwikkelingen gericht op het anders organiseren van werk

Vanuit de politieorganisatie wordt aan de huidige onderbezetting handen en voeten gegeven door landelijk in te zetten op een mix van capaciteit bevorderende maatregelen, waaronder bijvoorbeeld het verder integreren van de digitale wereld in het politiewerk, vernieuwende manieren van werken rond de incidentenafhandeling en een extra instroom van buiten de politie mogelijk te maken. Daarnaast wordt er in de ontwikkelagenda 'Podium voor goed politiewerk' aandacht besteedt aan de ontwikkeling van en samenwerking tussen politiemensen, is een aantal basisteams inmiddels begonnen met de instelling van kleinere subteams om de betrokkenheid van politiemensen bij het werk, hun collega's en de wijk te vergroten (het zogenaamde 'klein binnen groot' organiseren), experimenteren basisteams met 'agile' organiseren, worden er mogelijkheden verkend om in de GGP gebruik te maken van deelname aan 'veldacademies' in de opsporing en intelligence en wordt er gezocht naar meer lokale (regel)ruimte in het politiewerk.

Eén van de gesproken HRM-experts benadrukt dat de politieorganisatie vooral op zoek moet gaan naar dit type van nieuwe manieren van organiseren en aanpalende structuren voor de borging van het 'human capital'. Zodra het capaciteitsvraagstuk op orde is, moet de politieorganisatie aan het aspect talentontwikkeling permanent aandacht (blijven) geven. De ontwikkelagenda 'Podium voor goed politiewerk' is hier een goed voorbeeld van, maar de vraagstukken van deze tijd vragen om een blijvende aandacht, aldus enkele respondenten:

"De inrichting van het werk past niet meer bij de complexiteit van de samenleving. Het werk moet veelzijdiger worden"
(deelnemer online kennissessie HRM en medezeggenschap)

Field Labs Talentontwikkeling

Desgevraagd wordt er nog wel gezocht naar dé manier(en) en methoden om de werkzekerheid én het werkplezier van politiemensen in de GGP te vergroten. Mogelijk biedt het instellen van field labs talentontwikkeling hier uitkomst. Field labs (ook wel 'living labs' of 'learning communities') zijn feitelijk leer-werkpraktijken en hebben als doel om nieuwe kennis te verwerven rondom complexe vraagstukken, er vervolgens van te leren en erna te verspreiden, waardoor er innovatie ontstaat. Mogelijk kunnen enkele basisteams deze opgave oppakken door gezamenlijk creatieve (én praktische) oplossingen te bedenken om de mogelijkheden voor groei en persoonlijke ontwikkeling in de GGP te vergroten, deze vervolgens in de praktijk toe te passen en hier samen met een praktische onderzoekspartner, zoals een lectoraat van een hogeschool, van te leren en te innoveren. Het voordeel van deze manier van werken is dat politiemensen zélf worden aangezet tot probleemoplossing, waardoor het draagvlak voor verandering toeneemt en het niet-gebruik van bestaande mogelijkheden daalt.

4.4.2 Spoor 2: Werken aan ondersteunend leiderschap

Naast het stimuleren van talentontwikkeling binnen de politieorganisatie, is er veel theorie en empirisch bewijs dat 'goed werkgeverschap' leidt tot meer tevreden werknemers, met een lagere vertrekintentie. 'Goed werkgeverschap leidt tot goed werknemerschap' (Nauta & Gründemann, 2005). Er wordt in dit verband ook wel gesproken van een 'high commitment' werkgeversstrategie, waarbij organisaties extra stappen zetten op het terrein van scholing, medewerkersparticipatie en het geven van waardering en erkenning (Dekker & Koster, 2017). Aandacht voor de factor arbeid is zeker in een tijd van personeelskrapte cruciaal. Ondersteunend leiderschap kan hier veel aan bijdragen.

Coach en ondersteunen in plaats van taakgericht leidinggeven

Tijdens het onderzoek zijn veel voor de hand liggende suggesties langsgekomen, zoals het maken van (meer) persoonlijke afspraken over de ondersteuningsbehoeften van politiemedewerkers tot en met het (waar mogelijk) bieden van meer ruimte om te kunnen leren in het werk, al dan niet formeel of 'on the job'. Her en der zijn er binnen de politieorganisatie ook al de nodige aanzetten gedaan tot een andere invulling van leidinggeven, zoals het bieden van leergangen en trainingen voor leidinggevendenden. Maar de kunst van het operationeel leidinggeven ontstaat toch vooral in de praktijk (Landman, 2011).

Naast de zoektocht naar meer lokale beslissingsruimte voor leidinggevendenden (zodat ze niet het gevoel hebben voortdurend gecontroleerd te worden, zie De Koning et al., 2018), gaat het ook om het stimuleren van leidinggevend gedrag dat zich richt op coaching en ondersteuning van medewerkers, in plaats van een taak- en resultaatgerichte stijl van leidinggeven. Natuurlijk blijft dit een context- en persoonsafhankelijke aangelegenheid, omdat basisteams en praktijksituaties altijd verschillen. En toch vraagt het managen van politieprofessionals om specifieke vaardigheden, waarbij door het regelmatig inplannen van individuele gesprekken en/of groepsoverleg over de aansturing en samenwerking binnen een basisteam al snel (en op laagdrempelige wijze) voordelen met zich meebrengt om hierin stappen te zetten. Het zijn 'open deuren', maar de behoefte van politiemedewerkers om 'gezien' te worden in het werk is niet zelden naar voren gebracht.

"Er moet meer aandacht zijn voor wat mensen kunnen"
(deelnemer online kennissessie HRM en medezeggenschap)

Verlaging van 'span of control'

Voor een goed functionerend basisteam, met ondersteunend leiderschap, moeten leidinggevendenden ook de mogelijkheid hebben om invulling te kunnen geven aan hun aansturing. Hier wringt de spanwijdte ('span of control') waar een TC/OE leiding aan geeft: deze is in veel situaties nog steeds veel te groot. Het investeren in minder grootschalige basisteams is niet nieuw (Landman, 2011), maar doet er nog steeds toe wanneer de politieorganisatie werk wil maken van een ander type aansturing op de werkvloer. Hier snijdt het mes aan twee kanten: kleinere teams zorgen niet alleen voor meer aandacht van de leidinggevende, maar ook voor een grotere betrokkenheid binnen het team.

4.4.3 Spoor 3: Werken aan zeggenschap over werktijden

Een ander denkspoor heeft te maken met de zeggenschap over werktijden. Het is een 'probleem van alle tijden' in de GGP, omdat het werk zich simpelweg moeilijk laat inplannen. Toch blijft dit een van de redenen waarom mensen uiteindelijk uit de GGP vertrekken. De politie is al langere tijd bezig met manieren om de werklast als gevolg van de onregelmatige werktijden en het werken in nachtdiensten te verlagen. Teams nemen hier al hun verantwoordelijkheid in, onder andere via het groeps- en zelfroosteren en het onderling afstemmen van de nachtdiensten. Ook zijn er voorbeelden gezien waarbij politiemedewerkers met een nachtdienstonthefing er alsnog voor kiezen om nachtdiensten te draaien. Een van de uitstromers die we hebben geïnterviewd doet de suggestie om uitstromers af en toe diensten mee te laten draaien bij de GGP. Zij hebben ervaring met het werk en kunnen zo de

druk op de GGP verzachten. Bovendien krijg je ook een soort kruisbestuiving tussen de verschillende organisatieonderdelen. Eén van de lopende initiatieven op dit vlak is ‘Blauw Capitaal’ waarbij (executieve en niet-executieve) politiemensen van buiten de GGP kunnen intekenen op diensten, mits de betreffende leidinggevenden dit toestaan.

Intensivering van regionale samenwerking

Een mogelijke maatregel om de werkbelasting als gevolg van onregelmatig werk te verlagen kan erin liggen om meer regionale samenwerking tussen basisteams te zoeken. Hoewel in de afgelopen jaren al werk is gemaakt van het stimuleren van vrijwillige arbeidsmobiliteit tussen basisteams, zou hier mogelijk een extra accent kunnen worden gelegd. Heel concreet zouden politiemedewerkers uit basisteams met minder behoefte aan beschikbare medewerkers voor nachtdiensten, hun medewerkers kunnen ‘uitlenen’ aan nabije basisteams met meer behoefte. Vanzelfsprekend gebeurt dit op strikt vrijwillige basis, maar het achterliggende idee van solidariteit tussen basisteams en hun politiemensen, kan mogelijk sterker worden benadrukt bij toekomstig arbeidsvoorwaardenoverleg. Een andere mooie kant van het stimuleren van meer regionale samenwerking, is dat er zo niet alleen meer mogelijkheden ontstaan voor het uitwisselen van personeel om het knelpunt van de onregelmatige werktijden tegen te gaan, maar ook dat politiemedewerkers informeel kunnen leren in een voor hun nieuwe werkomgeving.

4.4.4 Spoor 4: Werken aan focus in lokaal politiewerk

Het aantrekkelijker maken van het werken in de GGP heeft te maken met talentontwikkeling, leiderschap en zeggenschap over werktijden. Dat werd in ieder geval meegegeven tijdens de twee online kennissessies. Als een rode draad door deze denkrichtingen speelt voortdurend het capaciteitsvraagstuk. Een denkrichting van een totaal andere orde heeft daarom te maken met de meer fundamentele vraag waar het basisteam eigenlijk voor is:

*“Ik durf wel te stellen dat we geen capaciteitsprobleem zouden hebben wanneer we ons meer zouden richten op de kerntaak in de wijk. Nu verwatert het werk bijvoorbeeld met zorgtaken, kijk maar naar de personen die verward rondlopen”
(deelnemer online kennissessie leidinggevenden)*

Een dergelijke bezinning kwam weliswaar niet sterk naar voren in de enquête, maar werd wel opgeroepen tijdens een van de kennissessies en in enkele interviews. Het is bij uitstek een politiek-strategisch vraagstuk en valt in die zin buiten de scope van het onderzoek. Maar aangezien de maatschappelijke verwachtingen en ondersteuningsbehoeften ten aanzien van de publieke sector toenemen en veel publieke instanties, denk bijvoorbeeld aan discussies binnen het onderwijsveld en het zorgdomein, kampen met een voortdurende werkdruk, is het wél een legitieme vraag wat de kernfuncties precies zijn van het lokaal politiewerk en waar de grensgebieden liggen met de sectoren zorg en welzijn. Gegeven het steeds complexere karakter van de samenleving is discussie over de rol van het lokaal politiewerk daarom een vierde denkspoor. Zie voor een discussie over de politiefunctie in een veranderende omgeving WRR (2021).

4.5 Reflectie: een gecombineerde opdracht voor een aantrekkelijke GGP

Op basis van de open antwoorden in de enquête, 20 interviews met politiemedewerkers en twee online kennissessies met leidinggevenden en experts op het domein van HRM en medezeggenschap, constateren we dat er met name zorgen bestaan ten aanzien van de groei en persoonlijke ontwikkeling in het werk, de ondersteuning van leidinggevenden en de roosterdruk. Enkelen benoemen daarnaast de impact van persoonlijke gebeurtenissen, die het werken in de GGP met zich mee kan brengen. In de kennissessies zijn de aandachtspunten meer in detail besproken en is er gezocht naar mogelijkheden om de aantrekkelijkheid van werken in de GGP te vergroten. Er zijn hierbij meerdere voorstellen gedaan, die zich laten rubriceren via vier denksporen voor een aantrekkelijke GGP: het werken aan talentontwikkeling, ondersteunend leiderschap, zeggenschap over de werktijden en een discussie over de focus van het lokaal politiewerk. Hierbij heeft de politieorganisatie zelf al de nodige ontwikkelingen en programma’s in gang gezet, die samengaan met een beoogde verbetering van de gepresenteerde uitdagingen. Daarnaast is er in dit hoofdstuk, gevoed door de online kennissessies en interviews, een aantal aanvullende suggesties gedaan die eveneens kunnen leiden tot een kwalitatief nog beter politiewerk.

Epiloog

Hoofdstuk 5

Epiloog

Aan het eind van de bespreking met de belangrijkste resultaten (die in de managementsamenvatting in samenhang worden gepresenteerd), willen we nog een aantal algemene opmerkingen plaatsen ten aanzien van het onderzoeksonderwerp en daarnaast enkele vragen opwerpen die om nader onderzoek vragen.

Arbeidsmobiliteit is deels een ‘natuurlijk’ gegeven

Allereerst is arbeidsmobiliteit voor een deel een ‘natuurlijk’ gegeven. Afhankelijk van de stand van de economie en de economische sector, wisselen ongeveer één op de vijf werknemers in loondienst, iedere twee jaar van werkgever (SCP, 2019). In de meeste gevallen draagt deze vrijwillige arbeidsmobiliteit bij aan een betere match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en rapporteren mobiele werknemers als gevolg hiervan een hogere baantevredenheid (Dekker, 2018). In die zin is vrijwillige arbeidsmobiliteit juist positief te waarderen. Natuurlijk is een té grote mate van vrijwillig vertrek -zoals bij de GGP het geval is- niet aan te raden, omdat het een grote druk zet op het functioneren van de organisatie en bijdraagt aan de vernietiging van organisatie-specifieke kennis en vaardigheden. Maar het is wél goed om te beseffen dat vrijwillige arbeidsmobiliteit an sich niet nadelig hoeft uit te pakken voor zowel mens als organisatie en bovendien een kenmerk is van een goed functionerende arbeidsmarkt. Wat dat betreft is enige vorm van vrijwillige arbeidsmobiliteit noodzakelijk.

Politieorganisatie vraagt om investering in leercultuur

Ten tweede heeft het onderzoek duidelijk gemaakt dat vrijwillig vertrek een combinatie is van persoons- en baankenmerken (zie ook Gesthuizen & Dagevos, 2007), waarbij de meeste ‘uitstromers’ op zoek zijn naar interessant en uitdagend werk. Los van de al aangedragen oplossingsrichtingen, wijzen de bevindingen in een breder verband op het ontbreken van een gedeelde leercultuur binnen de politieorganisatie, waarbij een leven-lang-ontwikkelen dagelijkse praktijk is en waarmee een bovengemiddelde ‘uitstroom’ kan worden tegengegaan. Nieuwe instrumenten zullen dan ook pas effect hebben wanneer zowel leidinggevenden als de uitvoerende politiemedewerkers niet alleen de mogelijkheden hebben om ermee aan de slag te kunnen, maar vereist is óók een leercultuur waarin menselijk kapitaal gekoesterd en de ontwikkeling ervan duurzaam gestimuleerd wordt. Hierbij past concreet onder meer het al eerder aangehaalde denken en waarderen in termen van competenties en de persoonlijke ontwikkelbudgetten die door politiemedewerkers zelf beheerd kunnen worden. Maar resultaat valt of staat met een breed gedragen onderliggende leercultuur, waarbij het investeren in mensen gebruikelijk is (zie ook WRR, 2013).

Context van het onderzoek

Ten derde heeft het onderzoek plaatsgevonden in een uitzonderlijke crisisperiode. Dit gegeven verdient aandacht. De gegeven antwoorden en interpretaties hebben namelijk vorm gekregen in de uitzonderlijke tijd van een coronapandemie, waarbij de maatschappelijke tegenstellingen, demonstraties en de onrust op straat toenemen. De impact van deze gebeurtenissen op de onderzoeksuitkomsten is moeilijk vast te stellen, maar het is goed denkbaar dat deze context wel degelijk heeft meegespeeld in de beoordeling van politiemedewerkers ten aanzien van werkzaamheden. Tegelijkertijd zijn veel van de gepresenteerde bevindingen herkenbaar uit eerdere studies die door de politie zijn uitgevoerd en zijn de resultaten wat dat betreft eerder corona-overstijgend.

Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Ieder onderzoek leidt weer tot een serie nieuwe vragen. Wanneer er in algemene zin wordt gekozen om te gaan innoveren met nieuwe instrumenten of werkwijzen, lijkt het in ieder geval verstandig om direct bij inpassing ervan een stevige onderzoeksparagraaf in te bouwen. Bekend is namelijk dat instrumenten en werkwijzen worden ‘ontwikkeld’ en ingezet door mensen op de werkvloer. Veel studies, ook binnen de politie, beperken zich meestal tot beschrijvend en/of evaluerend onderzoek na afloop, zonder oog te hebben voor wat er gebeurt wanneer een instrument of werkwijze wordt ingevoerd in de dagelijkse praktijk. Zeker gezien de grote variëteit tussen de basisteams, is het verstandig om bij iedere nieuwe interventie en onderzoeksproject oog te hebben voor dit ‘menselijk handelen’ van HRM-professionals, leidinggevenden, uitvoerende politiemedewerkers et cetera, die effecten mogelijk maken dan wel inperken.

Naast het algemene aandachtspunt bij de vormgeving van nieuw onderzoek, lijkt het inhoudelijk verstandig om de condities in beeld te gaan brengen waaronder houdingen en gedragingen van politiemensen ten aanzien van het introduceren én gebruiken van leer- en ontwikkelmogelijkheden in het werk (onder leidinggevenden en uitvoerende politiemedewerkers) tot stand komen. Wat zijn bijvoorbeeld onderscheidende kenmerken van leidinggevenden en uitvoerende politiemedewerkers die vooroplopen ten aanzien van een ‘leven-lang-ontwikkelen in de GGP’ en hoe kunnen anderen hier weer van leren?

Een tweede meer inhoudelijk aandachtspunt betreft het in beeld brengen van mogelijke verschillen tussen generaties politiemedewerkers ten aanzien van hun loopbaanverwachtingen bij de politie. Zijn er inderdaad generatieverschillen zichtbaar en zo ja, op welke wijze kan de politie hierop inspelen? Een dergelijk onderzoek vraagt om meerjarig onderzoek, waarbij in de toekomst verschillende cohorten ‘instromers’ met elkaar kunnen worden vergeleken.

Tot slot brengen we de factor technologische verandering in dit nawoord onder de aandacht. In een aantal gesprekken werd er namelijk door geïnterviewden gewezen op de mogelijkheden die nieuwe technologie zou kunnen hebben om de uitstroom van de GGP tegen te gaan. Is het werken in de GGP op die manier aantrekkelijker te organiseren (denk bijvoorbeeld aan zaken als autonomie en ontplooiing) en wat zijn dan de organisatorische randvoorwaarden (denk bijvoorbeeld aan wet- en regelgeving en/of de ‘digitale fitheid’ van politiemedewerkers) om dit mogelijk te maken? In de toekomst zullen steeds meer taken door robotica worden overgenomen, zo is de verwachting. Expliciete aandacht voor dit onderwerp en het opstarten van bijbehorend onderzoek zijn daarom eveneens op hun plaats.



Literatuurlijst

- Ahmad, R. & Islam, T. (2019). Does work and family imbalance impact the satisfaction of police force employees? A 'net or a web model'. *Policing: An International Journal*, 42(4): 585-597.
- Arshad, H. & Puteh, F. (2015). Determinants of Turnover Intention among Employees. *Journal of Administrative Science*, 12(2): 1-15.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22: 309-328.
- Beek, I. van, Taris, T. & Schaufeli, W. (2013). *De psychosociale gezondheid van politiepersoneel*. Den Haag/Utrecht: WODC/Universiteit Utrecht.
- Beer, M. (2009). *High commitment, high performance*. John Wiley & Sons.
- Belete, A. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(7): 23-31.
- Bervoets, E., Van der Torre, E., Besselink, A., & Bolhuis, V. van, (2008). *Bij de tijd: wijkagenten in Hollands Midden – beschrijving en analyse van dagelijkse praktijken*. Den Haag: COT.
- Borst, R. (2019). Bevlogenheid van people-changing vis-à-vis people-processing publieke dienstverleners. *Tijdschrift voor HRM*, 2: 21-50.
- Borst, R., Lako, C. & De Vries, M. (2014). Wie is die trotse ambtenaar? Een onderzoek naar de determinanten van beroepstrots. *Bestuurswetenschappen*, 68(3): 24-47.
- Boutellier, H., Miltenburg, E. & Van Steden, R. (2014). Sturing binnen de wijk: de taken en positie van de wijkagent. *Tijdschrift voor de Politie*, 76(8): 24-29.
- Bron, R., Duijneveldt, I. van, Waarsing, A., Uden, A. van, Vijverberg, W., & Visser, D. (2010). *(Niet) voor de wijk: tijdsbesteding van wijkagenten*. Den Haag/Utrecht: COT/AEF.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. Oxford: Oxford Press.
- Busker, H. (2011). *Een leven lang werken: Het realiseren van duurzame inzetbaarheid in de sector politie*. Eindrapportage werkgroep inzetbaarheid.
- Carnicer, L., Sanchez, A., Perez, M. & Jiminez, M. (2004). Analysis of internal and external labour mobility: A model of job-related and non-related factors. *Personnel Review*, 33(2): 222-240.
- Conen, W. (2020). *Waarde van werk in Nederland*. Den Haag: WRR.
- Dekker, F. (2018). *Arbeidsmobiliteit in Nederland*. Amsterdam: De Burcht.
- Dekker, F. & Koster, F. (2017). Personeelsstrategieën. *Mens en Maatschappij*, 92(2): 153-174.
- Dorenbosch, L., Boneschansker, O., Fermin, B., Andriessen, S., Sanders, J., & Geuskens, G. (2015). Multi-jobbing als employability-strategie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 31: 165-185.
- Dorenbosch, L., Huiskamp, R. & Smulders, P. (2011). De relatie tussen baanontevredenheid en vertrekintenties: maakt opleiding een verschil? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 27: 77-93.
- Drew, J., Carless, S. & Thompson, B. (2008). Predicting turnover of police officers using the sixteen personality factor questionnaire. *Journal of Criminal Justice*, 36(4): 326-331.
- Ester, P., Muffels, R. & Schippers, J. (2006). *Dynamiek en levensloop*. Assen: Van Gorcum.
- Feldman, D. & Ng, T. (2007). Careers: mobility, embeddedness and success. *Journal of Management*, 33: 350-377.
- Ferwerda, H., Van den Brink, G., Dozy, M. & Sonder, D. (2021). *Terug naar de GGP*. Arnhem: Politie Nederland/Bureau Beke.
- Gelderblom, A. & De Koning, J. (2016). *De arbeidsmarktpositie van ouderen*. Rotterdam: SEOR.
- Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2007). Het rendement van vrijwillige interne en externe mobiliteit. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23(2): 133-146.
- Gründemann, R. (2010). *Goed werkgeverschap en goed werknemerschap*, presentatie Tweede Kamer der Staten-Generaal. Den Haag: TNO Kwaliteit van Leven, 9 februari 2010.

- Harman, W., Lee, T., Mitchell, T., Felps, W. & Owens, P. (2007). The psychology of voluntary employee turnover. *Current Directions in Psychological Science*, 16(1): 51-54.
- Hek, P. de, De Koning, J., Vleeschouwer, E. de & Gabel, M. (2018). *Kwetsbaarheid over de levensloop*. Rotterdam: SEOR.
- Hilal, S. & Litsey, B. (2019). Reducing police turnover: Recommendations for the law enforcement agency. *International Journal of Police Science & Management*, 22(1): 73-83.
- Houtman, I. & van den Bossche, S. (2010). Trends in de kwaliteit van de arbeid in Nederland en Europa. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 26(4): 432-450.
- Inspectie Justitie en Veiligheid (2020). *Lokale handhaving door de politie*. Den Haag: Inspectie Justitie en Veiligheid.
- Jansen, T., Brink, G. van der, & Kole, J. (2009). *Beroepstrots, een ongekende kracht*. Amsterdam: Boom.
- Jarmillo, F., Nixon, R. & Sams, D. (2005). The effect of law enforcement stress on organizational commitment. *Policing: An international journal of police strategies & management*, 28(2): 321-336.
- Jha, S. (2009). Determinants of Employee Turnover Intentions: A review. *Management Today*, 9(2): 26-33.
- Johnson, R. (2012). Police officer job satisfaction: A multidimensional analysis. *Police Quarterly*, 15(2): 157-176.
- Johnson, R. (2015). Police Organizational Commitment: The influence of supervisor feedback and support. *Crime & Delinquency*, 61(9): 1155-1180.
- Kamalaveni, M., Ramesh, S. & Vetrivel, T. (2019). A Review of Literature on Employee Retention. *International Journal of Innovative Research in Management Studies*, 4(4): 1-10.
- Koning, J. de, Gravesteijn, J., De Hek, P., Van Dam, J. & Sylva, H. (2014). *Modernisering van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen bij de politie: een inventariserend onderzoek*. Rotterdam: SEOR/Berenschot.
- Koning, J. de, Gravesteijn, J., Vleeschouwer, E. de, Van Hamburg, Y. & Berrevoets, A. (2018). *Werkbelasting en baantevredenheid bij de politie: wijkagenten, teamchefs C en HSM-medewerkers*. Rotterdam: SEOR.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. & Johnson, E. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organisation, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58: 281-342.
- Kroon, B. (2013). Speelruimte voor goed werkgeverschap in kleinere organisaties. *Tijdschrift voor HRM*, 4: 45-69.
- Landman, W. (2011). *Sturing van blauw. Een onderzoek naar operationele sturing in de basispolitiezorg*. Amersfoort: Politie & Wetenschap.
- Looze, J. (2017). Why do(n't) leave? Motherhood and women's job mobility. *Social Science Research*, 65: 47-59.
- Miller, H., Mire, S., & Kim, B. (2009). Predictors of job satisfaction among police officers: Does personality matter? *Journal of Criminal Justice*, 37(5): 419-426.
- Nauta, A. & Gründemann, R. (2005). Wie goed werk geeft, krijgt goede werknemers terug. *Tijdschrift voor HRM*, 1: 91-106.
- Orrick, D. (2008). *Recruitment, retention and turnover of police personnel: Reliable, practical and effective solutions*. Springfield: Charles Thompson.
- Paoline, E. & Gau, J. (2020). An empirical assessment of the sources of police job satisfaction. *Police Quarterly*, 23(1): 55-81.
- Pervin, L. & John, P. (eds.) (1999). *Handbook of personality: Theory and Research*. New York: Guilford.
- Politie (2018). *Podium voor goed politiewerk: ontwikkelagenda GGP*. Den Haag.
- Schaufeli, W., Loo, M., Van der Velde, C. & Siegert, H. (2013). Dossier bevlogenheid. Ongepubliceerd kennisdossier. Universiteit Utrecht.

- Schaufeli, W. (2019). *Mentale energie en werk. Een persoonlijke balans*. Afscheidscollege uitgesproken op donderdag 7 mei 2019.
- SCP (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag: SCP.
- SCP (2019). *Arbeidsmarkt in kaart*. Den Haag: SCP.
- Schippers, J. & Vlasblom, J.D. (2019). Werkloze ouderen weer aan het werk? Het effect van reserveringsloon en zoekintensiteit. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 35(1): 6-25.
- SER (2011). *Werk maken van baan-baanmobiliteit*. Den Haag: SER.
- Sim, J. (1998). Collecting and analyzing qualitative data: issues raised by the focus group. *Journal of Advanced Nursing*, 28: 345-352.
- Sollie, H. & Landman, W. (2021). *Leidinggeven aan politiewerk en politiemensen*. Amersfoort: TwynstraGudde.
- Stassen, L., Anseel, F. & Levecque, K. (2016). Generatieverschillen op de werkvloer: een systematische analyse van een mythe. *Gedrag & Organisatie*, 29(1): 44-76.
- Steden, R. van, Anholt, R. & Koetsier, R. (2021). *De kracht van politiegebonden politiewerk*. Amsterdam: Politie Nederland/VU/NSCR.
- Terpstra, J. (2008). *Wijkagenten en hun dagelijks werk*. Apeldoorn: Commissie Politie en Wetenschap.
- Terpstra, J., Duijneveldt, I., Eikenaar, T., Havinga, T. & Stokkum, B. van, (2016). *Basisteams in de Nationale Politie. Organisatie, taakuitvoering en gebiedsgebonden werk*. Den Haag: Reed Business.
- Terpstra, J. & Salet, R. (2020). *Politie in tijden van corona: over haar maatschappelijke opdracht in buitengewone omstandigheden*. Den Haag: Nationale Politie.
- Thaler, R. & Sunstein, C. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness*. New York: Penguin Books.
- TNO (2021). *Skills gevraagd! Met skills innoveren naar een toekomstbestendige inclusieve arbeidsmarkt*. Leiden: TNO.
- Torre, E. van der, & Valkenhoef, J. (2017). *De lokale betekenis van basisteams*. Den Haag: Boom.
- Vermeeren, B. & Van Geest, D. (2012). Beroepstrots en regeldruk in de publieke sector. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28(3): 315-328.
- Vuuren, T. van, Meeren, W. van der, & Semeijn, J. (2013). Vitaliteitsmanagement; HR-activiteiten ter versterking van iemands duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*, 2: 7-27.
- WRR (2013). *Naar een lerende economie*. Den Haag: WRR.
- WRR (2020). *Het betere werk*. Den Haag: WRR.
- WRR (2021). *Politiefunctie in een veranderende omgeving*. Den Haag: WRR.



Bijlagen

Bijlage I

Beschrijvende tabellen enquête

I.1 VERGELIJKING RESPONS EN TOTALE GROEP (REPRESENTATIVITEIT)

De enquête onder politiemedewerkers die zijn ingestroomd, doorgestroomd of gebleven zijn in een basisteam is volledig ingevuld door in totaal 5.246 personen. Dit komt neer op een gemiddeld netto responspercentage van 29,5% (zie hoofdstuk drie).

Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de gehele populatie, is het van belang dat de personen die hebben gerespondeerd op de enquête vergelijkbaar zijn met de totale populatie. Voor een aantal kenmerken waarover informatie beschikbaar is vanuit de politie kunnen we dit controleren. Dit is gedaan voor alle vier de doelgroepen van het onderzoek en in elk geval is de conclusie dat de responsgroep goed vergelijkbaar is met de totale groep. In onderstaande tabel is de vergelijking op kenmerken voor de 'blijvers' weergegeven.



		Responsgroep (N=3.234)		Totale groep (N=11.661)	
Geslacht	Man	72%	2.326	68%	7.888
	Vrouw	28%	908	32%	3.773
Leeftijd	Jonger dan 30	5%	167	6%	658
	30-45	47%	1.506	46%	5.403
	45-60	38%	1.225	35%	4.086
	60 of ouder	10%	336	13%	1.514
Gemiddeld aantal gewerkte uren per week		35,3		34,9	
Aantal dienstjaren bij politie		20,7		21,2	
Eenheid	Eenheid Amsterdam	8%	251	9%	1.083
	Eenheid Den Haag	13%	423	11%	1.341
	Eenheid Limburg	7%	214	6%	740
	Eenheid Midden-Nederland	11%	364	10%	1.223
	Eenheid Noord-Holland	7%	233	9%	1.021
	Eenheid Noord-Nederland	11%	352	12%	1.372
	Eenheid Oost-Brabant	9%	300	7%	829
	Eenheid Oost-Nederland	16%	504	17%	1.993
	Eenheid Rotterdam	10%	320	11%	1.271
	Eenheid Zeeland-West-Brabant	8%	273	7%	788
Schaal	4	0%	0	0%	1
	5	3%	93	4%	491

		Responsgroep (N=3.234)		Totale groep (N=11.661)	
Schaal	6	6%	204	7%	787
	7	46%	1.487	42%	4.916
	8	45%	1.449	47%	5.453
	9	0%	0	0%	7
	10 of hoger	0%	1	0%	6
Functie in BT	Assistent GGP B	0%	15	0%	42
	Assistent Intake & Service B	3%	83	4%	488
	Generalist GGP	46%	1.479	42%	4.883
	Generalist Intake & Service	0%	8	0%	21
	Medewerker GGP	0%	9	0%	38
	Medewerker Intake & Service	6%	193	6%	738
	Senior GGP	44%	1.439	46%	5.403
	Senior Intake & Service	0%	8	0%	48

Op de volgende pagina's zijn de kenmerken van de responsgroep vergeleken met de totale groep voor de doelgroepen 'instromers', 'uitstromers' en 'doorstromers'.

		Instromers							
		Responsgroep (N=264)		Totale groep (N=1.028)					
Geslacht	Man	53%	141	52%	530				
	Vrouw	47%	123	48%	498				
Leeftijd	Jonger dan 30	15%	39	19%	194				
	30-45	45%	119	46%	471				
	45-60	38%	101	33%	335				
	60 of ouder	2%	5	3%	28				
Gemiddeld aantal gewerkte uren per week			33,9		34,0				
Aantal dienstjaren bij politie			14,6		14,9				

		In huidige functie (binnen basisteam)				In vorige functie			
		Responsgroep		Totale groep		Responsgroep		Totale groep	
Eenheid	Eenheid Amsterdam	14%	36	15%	159	16%	41	17%	174
	Eenheid Den Haag	16%	41	14%	142	13%	35	12%	125
	Eenheid Limburg	6%	17	4%	42	5%	13	4%	39
	Eenheid Midden-Nederland	11%	28	11%	114	9%	23	9%	97
	Eenheid Noord-Holland	9%	23	7%	72	8%	22	6%	66
	Eenheid Noord-Nederland	6%	15	8%	82	5%	14	7%	72
	Eenheid Oost-Brabant	8%	22	7%	71	9%	25	7%	69
	Eenheid Oost-Nederland	13%	35	11%	118	8%	22	9%	89
	Eenheid Rotterdam	10%	26	13%	136	8%	22	12%	127
	Eenheid Zeeland-West-Brabant	8%	21	9%	92	8%	22	8%	87
	Landelijke Eenheid					7%	19	5%	56
	Werkzaam buiten eenheid					2%	6	3%	27
Schaal	4	0%	0	0%	0	2%	4	1%	11
	5	7%	19	7%	68	31%	81	28%	287
	6	37%	97	33%	337	16%	41	15%	157
	7	28%	75	31%	321	35%	93	39%	402
	8	27%	72	29%	298	13%	35	13%	133
	9	0%	1	0%	4	3%	8	3%	33
	10 of hoger	0%	0	0%	0	1%	2	0%	2

Functie in BT		In huidige functie (binnen basisteam)				In vorige functie			
		Responsgroep		Totale groep		Responsgroep		Totale groep	
Functie in BT	Assistent GGP B	2%	4	1%	13				
	Assistent Intake & Service B	6%	15	6%	59				
	Generalist GGP	27%	70	30%	306				
	Generalist Intake & Service	1%	3	1%	10				
	Medewerker GGP	9%	24	8%	87				
	Medewerker Intake & Service	28%	75	25%	252				
	Senior GGP	27%	70	29%	293				
	Senior Intake & Service	1%	3	1%	8				

		Uitstromers							
		Responsgroep (N=1.379)		Totale groep (N=4.176)					
Geslacht	Man	65%	898	64%	2.671				
	Vrouw	35%	481	36%	1.505				
Leeftijd	Jonger dan 30	15%	210	20%	818				
	30-45	62%	860	61%	2.557				
	45-60	22%	297	18%	747				
	60 of ouder	1%	12	1%	54				
Gemiddeld aantal gewerkte uren per week		35,2		35,6					
Aantal dienstjaren bij politie		15,0		15,1					

		In vorige functie (binnen basisteam)				In huidige functie			
		Responsgroep		Totale groep		Responsgroep		Totale groep	
Eenheid	Eenheid Amsterdam	13%	184	14%	589	11%	153	12%	485
	Eenheid Den Haag	14%	197	14%	573	10%	143	9%	393
	Eenheid Limburg	8%	108	7%	296	7%	99	6%	258
	Eenheid Midden-Nederland	12%	160	12%	497	8%	107	8%	329
	Eenheid Noord-Holland	8%	106	8%	331	6%	80	6%	251
	Eenheid Noord-Nederland	7%	99	7%	294	7%	102	7%	301
	Eenheid Oost-Brabant	8%	112	7%	293	6%	85	6%	237
	Eenheid Oost-Nederland	11%	156	11%	455	10%	141	10%	405
	Eenheid Rotterdam	11%	149	13%	531	9%	121	11%	447
	Eenheid Zeeland-West-Brabant	8%	108	8%	317	7%	94	7%	294
	Landelijke Eenheid					12%	160	11%	448
	Werkzaam buiten eenheid					7%	94	8%	328
Schaal	4	0%	0	0%	0	0%	1	0%	3
	5	4%	52	4%	174	2%	21	2%	86
	6	4%	54	4%	174	4%	51	4%	157
	7	71%	977	72%	2.997	64%	887	65%	2.716
	8	21%	291	20%	815	18%	250	18%	761
	9	0%	4	0%	13	10%	141	9%	394
	10 of hoger	0%	1	0%	3	2%	28	1%	59

Functie in BT		In vorige functie (binnen basisteam)				In huidige functie			
		Responsgroep		Totale groep		Responsgroep		Totale groep	
Functie in BT	Assistent GGP B	1%	38	1%	40				
	Assistent Intake & Service B	3%	147	4%	172				
	Generalist GGP	71%	2986	72%	3682				
	Generalist Intake & Service	0%	6	0%	6				
	Medewerker GGP	2%	123	3%	135				
	Medewerker Intake & Service	2%	66	2%	73				
	Senior GGP	21%	805	19%	1804				
	Senior Intake & Service	0%	5	0%	10				

		Doorstromers							
		Responsgroep (N= 369)		Totale groep (N= 1.746)					
Geslacht	Man	70%	257	68%	1185				
	Vrouw	30%	112	32%	561				
Leeftijd	Jonger dan 30	10%	37	11%	197				
	30-45	64%	237	66%	1155				
	45-60	25%	92	22%	380				
	60 of ouder	1%	3	1%	14				
Gemiddeld aantal gewerkte uren per week			36,1		35,9				
Aantal dienstjaren bij politie			17,0		16,6				

		In vorige functie				In huidige functie			
		Responsgroep		Totale groep		Responsgroep		Totale groep	
Eenheid	Eenheid Amsterdam	5%	19	6%	109	4%	16	5%	91
	Eenheid Den Haag	20%	74	17%	300	20%	73	17%	302
	Eenheid Limburg	9%	32	8%	131	9%	34	8%	131
	Eenheid Midden-Nederland	11%	40	12%	216	11%	39	12%	208
	Eenheid Noord-Holland	4%	16	4%	68	4%	16	4%	69
	Eenheid Noord-Nederland	8%	31	8%	134	8%	31	8%	136
	Eenheid Oost-Brabant	10%	36	8%	131	10%	38	8%	137
	Eenheid Oost-Nederland	13%	48	18%	311	13%	49	19%	327
	Eenheid Rotterdam	14%	53	15%	264	14%	53	15%	258
	Eenheid Zeeland-West-Brabant	5%	20	5%	82	5%	20	5%	87
	Landelijke Eenheid								
	Werkzaam buiten eenheid								
Schaal	4	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1
	5	1%	3	1%	25	0%	1	0%	6
	6	1%	3	1%	18	1%	3	2%	31
	7	43%	160	40%	693	31%	113	28%	486
	8	53%	194	55%	958	9%	35	14%	241
	9	2%	9	3%	52	59%	217	56%	981
	10 of hoger	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0

Functie in BT		In vorige functie				In huidige functie			
		Responsgroep		Totale groep		Responsgroep		Totale groep	
	Assistent GGP B	0%	1	0%	2				
	Assistent Intake & Service B	1%	2	1%	25				
	Generalist GGP	44%	163	40%	696				
	Generalist Intake & Service	0%	0	0%	0				
	Medewerker GGP	0%	1	1%	12				
	Medewerker Intake & Service	1%	2	0%	7				
	Senior GGP	54%	200	57%	999				
	Senior Intake & Service	0%	0	0%	5				

I.2 VERDELING TOTALE GROEP OVER EENHEDEN EN SALARISSCHAAL

		Blijvers		Instromers				Uit- en doorstromers				Doorstromers binnen BT				Uitstromers			
		%	N	In BT %	Vorige functie N	Vorige functie %	Huidige functie N	Vorige functie %	Huidige functie N	Vorige functie %	Huidige functie N	Vorige functie %	Huidige functie N						
Eenheid	Eenheid Amsterdam	9%	1083	15%	159	17%	174	12%	698	10%	576	6%	109	5%	91	14%	589	12%	485
	Eenheid Den Haag	11%	1341	14%	142	12%	125	15%	873	12%	695	17%	300	17%	302	14%	573	9%	393
	Eenheid Limburg	6%	740	4%	42	4%	39	7%	427	7%	389	8%	131	8%	131	7%	296	6%	258
	Eenheid Midden-Nederland	10%	1223	11%	114	9%	97	12%	713	9%	537	12%	216	12%	208	12%	497	8%	329
	Eenheid Noord-Holland	9%	1021	7%	72	6%	66	7%	399	5%	320	4%	68	4%	69	8%	331	6%	251
	Eenheid Noord-Nederland	12%	1372	8%	82	7%	72	7%	428	7%	437	8%	134	8%	136	7%	294	7%	301
	Eenheid Oost-Brabant	7%	829	7%	71	7%	69	7%	424	6%	374	8%	131	8%	137	7%	293	6%	237
	Eenheid Oost-Nederland	17%	1993	11%	118	9%	89	13%	766	12%	732	18%	311	19%	327	11%	455	10%	405
	Eenheid Rotterdam	11%	1271	13%	136	12%	127	13%	795	12%	705	15%	264	15%	258	13%	531	11%	447
	Eenheid Zeeland-West-Brabant	7%	788	9%	92	8%	87	7%	399	6%	381	5%	82	5%	87	8%	317	7%	294
	Landelijke Eenheid	0%	0	0%	0	5%	56	0%	0	8%	448	0%	0	0%	0	0%	0	11%	448
	Werkzaam buiten eenheid	0%	0	0%	0	3%	27	0%	0	6%	328	0%	0	0%	0	0%	0	8%	328
Schaal	4	0%	1	0%	0	1%	11	0%	0	0%	4	0%	0	0%	1	0%	0	0%	3
	5	4%	491	7%	68	28%	287	3%	199	2%	92	1%	25	0%	6	4%	174	2%	86
	6	7%	787	33%	337	15%	157	3%	192	3%	188	1%	18	2%	31	4%	174	4%	157
	7	42%	4916	31%	321	39%	402	62%	3690	54%	3202	40%	693	28%	486	72%	2997	65%	2716
	8	47%	5453	29%	298	13%	133	30%	1773	17%	1002	55%	958	14%	241	20%	815	18%	761
	9	0%	7	0%	4	3%	33	1%	65	23%	1375	3%	52	56%	981	0%	13	9%	394
	10 of hoger	0%	6	0%	0	0%	2	0%	3	1%	59	0%	0	0%	0	0%	3	1%	59

Bijlage II

Regressieresultaten uitstroomkans

Kenmerken		Odds ratios	Marginale effecten	
Persoonskenmerken	Leeftijd	1.13** [0.010]	0.02** [0.001]	
	Leeftijd kwadraat	0.99** [0.001]	-0.00** [0.000]	
	Opleidingsniveau (ref. = Opleiding voor 2002)			
	Na 2002, MBO-2 of lager	1.87 [0.772]	0.07 [0.058]	
	Na 2002, MBO-3/MBO-4	2.91** [0.429]	0.15** [0.019]	
	Na 2002, HBO/WO	7.80** [2.457]	0.37** [0.073]	
	Na 2002, overige opleiding	1.15 [0.516]	0.01 [0.046]	
	Geslacht (ref. = man)			
	Vrouw	1.65** [0.215]	0.08** [0.023]	
	Fysieke gezondheid	1.37** [0.117]	0.05** [0.013]	
	Mentale gezondheid	1.35** [0.108]	0.05** [0.012]	
	Verandering van functie (ref. = niet veranderd van functie)			
	Wel veranderd van functie	0.82 [0.105]	-0.03 [0.018]	
	Taakaccenten			
	Huiselijk geweld = Ja	0.94 [0.217]	-0.01 [0.034]	
	Eergerelateerd geweld = Ja	1.25 [0.295]	0.04 [0.041]	
	Verkeer = Ja	1.76** [0.257]	0.10** [0.028]	
	Praktijkcoach = Ja	1.21 [0.140]	0.03 [0.019]	



Kenmerken		Odds ratios	Marginale effecten
Persoonskenmerken	Kerninstructeur = Ja	0.81 [0.120]	-0.03 [0.021]
	Team collegiale opvang = Ja	1.00 [0.191]	-0.00 [0.029]
	Jeugd = Ja	1.57** [0.251]	0.08* [0.030]
	Horeca = Ja	1.50** [0.221]	0.07* [0.027]
	Evenementen = Ja	1.44 [0.286]	0.06 [0.037]
	Executie = Ja	1.47 [0.296]	0.07 [0.038]
	Ondermijning = Ja	1.32 [0.231]	0.05 [0.031]
	Anders = Ja	1.02 [0.108]	0.00 [0.016]
	Functie (ref. = Generalist GGP)		
	Medewerker/assistent GGP	2.25 [0.983]	0.19 [0.109]
	Senior GGP	0.28** [0.037]	-0.19** [0.019]
	Intake & service	0.14** [0.045]	-0.24** [0.023]
	District (ref. = Eenheid Den Haag)		
	Eenheid Amsterdam	1.39 [0.286]	0.06 [0.037]
	Eenheid Limburg	0.98 [0.237]	-0.00 [0.039]
	Eenheid Midden-Nederland	1.06 [0.217]	0.01 [0.034]
	Eenheid Noord-Holland	0.82 [0.194]	-0.03 [0.035]
	Eenheid Noord-Nederland	0.61* [0.140]	-0.07* [0.031]
	Eenheid Oost-Brabant	0.83 [0.183]	-0.03 [0.033]
Eenheid Oost-Nederland	0.80 [0.158]	-0.03 [0.030]	
Eenheid Rotterdam	1.10 [0.231]	0.02 [0.035]	

Kenmerken		Odds ratios	Marginale effecten
	Eenheid Zeeland-West-Brabant	0.80 [0.168]	-0.03 [0.032]
Arbeidsvoorwaarden en kwaliteit van werk	Salaris	1.25** [0.048]	0.03** [0.006]
	Het aantal werkuren (incl. overwerk)	0.91* [0.040]	-0.01* [0.007]
	De werktijden	0.76** [0.029]	-0.04** [0.006]
	Het scholingsaanbod	0.89** [0.030]	-0.02** [0.005]
	De verlofregelingen	1.01 [0.031]	0.00 [0.005]
	De inhoud van het werk	0.97 [0.040]	-0.01 [0.006]
	De mate van vrijheid in het werk	0.81** [0.029]	-0.03** [0.006]
	De kans om nieuwe dingen te leren	1.00 [0.039]	0.00 [0.006]
	De baanzekerheid	1.30** [0.066]	0.04** [0.008]
	De mogelijkheid om over nieuwe manieren van werken mee te beslissen	1.01 [0.033]	0.00 [0.005]
	De mate waarin je werk en privé kunt combineren	0.93 [0.038]	-0.01 [0.006]
	De administratieve taken (noodzakelijk)	1.05 [0.047]	0.01 [0.007]
	De overige administratieve taken	1.14** [0.053]	0.02** [0.007]
	De leidinggevendenden	0.93* [0.033]	-0.01* [0.005]
	De organisatiecultuur	1.00 [0.033]	-0.00 [0.005]
	De mate van agressie en geweld in het werk	1.00 [0.033]	0.00 [0.005]
	De werkdruk	1.01 [0.033]	0.00 [0.005]
	De ondersteuning in het werk door collega's	1.00 [0.041]	-0.00 [0.006]
	De algemene ondersteuning uit de organisatie (HRM, PDC)	1.03 [0.034]	0.00 [0.005]

Kenmerken		Odds ratios	Marginale effecten
Arbeidsvoorwaarden en kwaliteit van werk	De feedback van collega's	0.95 [0.039]	-0.01 [0.006]
	De mate waarin je kennis aansluit bij wat gevraagd wordt in het werk	0.95 [0.035]	-0.01 [0.006]
Waarde van werk	Ik ben er trots op om in mijn basisteam te werken.	1.27** [0.083]	0.04** [0.010]
	Hoe is volgens jou het imago van de GGP in jouw werkgebied?	0.83* [0.067]	-0.03* [0.012]
Levensloopperspectief	Burgerlijke staat (ref. = Niet samenwonend/anders)		
	Samenwonend	1.59* [0.403]	0.06** [0.032]
	Arbeidsmarktpositie partner (ref. = Geen baan bij politie)		
	Baan bij politie	1.20 [0.165]	0.03 [0.023]
	Geen baan/geen partner	0.94 [0.209]	-0.01 [0.033]
	Mantelzorg (ref. = Geen mantelzorg)		
	Wel mantelzorg	0.85 [0.113]	-0.02 [0.019]
	Kinderen (ref. = Geen kinderen)		
	Wel kinderen	0.66** [0.088]	-0.07** [0.024]
	Constante	0.06** [0.038]	
	Gecorrigeerde R-kwadraat	0.22	
Observaties	3051		

Toelichting: Deze tabel bevat de volledige regressieresultaten van het logistische model. De standaardfouten staan tussen de haken. De sterretjes geven de mate van significantie aan:

* significant op 5%, ** significant op 1%.

Bijlage III

Correlaties tevredenheid baankenmerken

Op de volgende pagina's zijn de correlatiematrixen gegeven voor vier verschillende doelgroepen. Om het leesbaar te houden, is in de kolom- en rijnamen alleen het cijfer van de betreffende enquêtevraag weergegeven. In de lijst hieronder geven we aan welk item bij welk vraagnummer hoort.

- 3a. Salaris (inclusief toelagen)
- 3b. Het aantal werkuren (inclusief overwerk)
- 3c. De werktijden
- 3d. Het scholingsaanbod (bijvoorbeeld workshops, cursussen, trainingen)
- 3e. De verlofregelingen
- 3f. De inhoud van het werk
- 3g. De mate van vrijheid in het werk
- 3h. De kans om nieuwe dingen te leren
- 3i. De administratieve taken (juridisch noodzakelijke processen-verbaal en mutaties)
- 3j. De overige administratieve taken
- 3k. De baanzekerheid (de zekerheid van werk bij de politie)
- 3l. De mogelijkheid om over nieuwe manieren van werken mee te beslissen
- 3m. De mate waarin je werk en privé kunt combineren
- 3n. De mate waarin de direct leidinggevende operationeel expert inspireert
- 3o. De mogelijkheid om van functie te kunnen wisselen
- 3p. De organisatiecultuur (hoe mensen met elkaar omgaan)
- 3q. De mate van agressie en geweld in het werk
- 3r. De werkdruk
- 3s. De ondersteuning in het werk door collega's
- 3t. De ondersteuning in het werk door de direct leidinggevende operationeel expert
- 3u. De algemene ondersteuning uit de organisatie (HRM, PDC)
- 3v. De feedback van collega's
- 3w. De feedback van de direct leidinggevende operationeel expert
- 3x. De mate waarin je kennis aansluit bij wat gevraagd wordt in het werk

Tabel III.1 Correlatietabel blijvers in het basisteam

	3a	3b	3c	3d	3e	3f	3g	3h	3i	3j	3k	3l	3m	3n	3o	3p	3q	3r	3s	3t	3u	3v	3w	3x
3a	X	0.40	0.26	0.23	0.29	0.17	0.18	0.20	0.25	0.26	0.19	0.25	0.29	0.20	0.24	0.22	0.24	0.22	0.16	0.23	0.28	0.16	0.22	0.17
3b	0.40	X	0.53	0.26	0.41	0.25	0.27	0.23	0.30	0.31	0.24	0.24	0.47	0.21	0.21	0.25	0.25	0.33	0.22	0.23	0.25	0.18	0.21	0.25
3c	0.26	0.53	X	0.33	0.44	0.32	0.37	0.34	0.31	0.32	0.18	0.31	0.57	0.26	0.26	0.27	0.21	0.30	0.20	0.25	0.27	0.19	0.21	0.25
3d	0.23	0.26	0.33	X	0.39	0.29	0.26	0.66	0.30	0.32	0.06	0.48	0.33	0.38	0.54	0.29	0.20	0.22	0.18	0.35	0.44	0.22	0.33	0.29
3e	0.29	0.41	0.44	0.39	X	0.26	0.33	0.35	0.31	0.34	0.17	0.33	0.50	0.27	0.33	0.27	0.22	0.28	0.20	0.28	0.34	0.20	0.25	0.23
3f	0.17	0.25	0.32	0.29	0.26	X	0.51	0.45	0.23	0.23	0.20	0.34	0.29	0.31	0.32	0.34	0.13	0.20	0.26	0.29	0.24	0.28	0.29	0.36
3g	0.18	0.27	0.37	0.26	0.33	0.51	X	0.47	0.24	0.26	0.23	0.34	0.38	0.25	0.27	0.31	0.17	0.28	0.26	0.27	0.23	0.20	0.24	0.30
3h	0.20	0.23	0.34	0.66	0.35	0.45	0.47	X	0.29	0.31	0.14	0.53	0.34	0.39	0.54	0.33	0.17	0.23	0.24	0.38	0.40	0.26	0.35	0.34
3i	0.25	0.30	0.31	0.30	0.31	0.23	0.24	0.29	X	0.80	0.06	0.30	0.36	0.27	0.27	0.25	0.28	0.34	0.19	0.25	0.33	0.17	0.23	0.25
3j	0.26	0.31	0.32	0.32	0.34	0.23	0.26	0.31	0.80	X	0.05	0.35	0.39	0.28	0.29	0.26	0.26	0.36	0.18	0.27	0.36	0.19	0.24	0.23
3k	0.19	0.24	0.18	0.06	0.17	0.20	0.23	0.14	0.06	0.05	X	0.17	0.17	0.11	0.08	0.20	0.09	0.10	0.20	0.14	0.13	0.14	0.13	0.18
3l	0.25	0.24	0.31	0.48	0.33	0.34	0.34	0.53	0.30	0.35	0.17	X	0.36	0.46	0.50	0.38	0.21	0.22	0.23	0.43	0.45	0.28	0.41	0.29
3m	0.29	0.47	0.57	0.33	0.50	0.29	0.38	0.34	0.36	0.39	0.17	0.36	X	0.33	0.32	0.29	0.24	0.36	0.23	0.30	0.33	0.20	0.27	0.29
3n	0.20	0.21	0.26	0.38	0.27	0.31	0.25	0.39	0.27	0.28	0.11	0.46	0.33	X	0.43	0.41	0.16	0.20	0.25	0.75	0.37	0.33	0.76	0.26
3o	0.24	0.21	0.26	0.54	0.33	0.32	0.27	0.54	0.27	0.29	0.08	0.50	0.32	0.43	X	0.37	0.20	0.23	0.19	0.40	0.47	0.24	0.37	0.25
3p	0.22	0.25	0.27	0.29	0.27	0.34	0.31	0.33	0.25	0.26	0.20	0.38	0.29	0.41	0.37	X	0.22	0.25	0.35	0.45	0.38	0.39	0.44	0.31
3q	0.24	0.25	0.21	0.20	0.22	0.13	0.17	0.17	0.28	0.26	0.09	0.21	0.24	0.16	0.20	0.22	X	0.46	0.19	0.20	0.28	0.18	0.17	0.19
3r	0.22	0.33	0.30	0.22	0.28	0.20	0.28	0.23	0.34	0.36	0.10	0.22	0.36	0.20	0.23	0.25	0.46	X	0.31	0.28	0.30	0.16	0.21	0.20
3s	0.16	0.22	0.20	0.18	0.20	0.26	0.26	0.24	0.19	0.18	0.20	0.23	0.23	0.25	0.19	0.35	0.19	0.31	X	0.41	0.27	0.49	0.33	0.27
3t	0.23	0.23	0.25	0.35	0.28	0.29	0.27	0.38	0.25	0.27	0.14	0.43	0.30	0.75	0.40	0.45	0.20	0.28	0.41	X	0.46	0.36	0.79	0.27
3u	0.28	0.25	0.27	0.44	0.34	0.24	0.23	0.40	0.33	0.36	0.13	0.45	0.33	0.37	0.47	0.38	0.28	0.30	0.27	0.46	X	0.29	0.41	0.29
3v	0.16	0.18	0.19	0.22	0.20	0.28	0.20	0.26	0.17	0.19	0.14	0.28	0.20	0.33	0.24	0.39	0.18	0.16	0.49	0.36	0.29	X	0.49	0.29
3w	0.22	0.21	0.21	0.33	0.25	0.29	0.24	0.35	0.23	0.24	0.13	0.41	0.27	0.76	0.37	0.44	0.17	0.21	0.33	0.79	0.41	0.49	X	0.31
3x	0.17	0.25	0.25	0.29	0.23	0.36	0.30	0.34	0.25	0.23	0.18	0.29	0.29	0.26	0.25	0.31	0.19	0.20	0.27	0.27	0.29	0.29	0.31	X

Bron: Enquête onder politiemedewerkers, mei 2021. Toelichting: Correlaties tussen antwoorden op vragen met betrekking tot tevredenheid van bankenmerken. In geel de correlaties met een waarde boven de 0.7.

Tabel III. 2 Correlatietabel instromers in het basisteam

	3a	3b	3c	3d	3e	3f	3g	3h	3i	3j	3k	3l	3m	3n	3o	3p	3q	3r	3s	3t	3u	3v	3w	3x
3a	X	0.30	0.25	0.09	0.19	0.18	0.25	0.15	0.16	0.17	0.20	0.16	0.23	0.09	0.15	0.10	0.27	0.17	0.09	0.04	0.22	0.06	0.07	0.19
3b	0.30	X	0.59	0.24	0.47	0.24	0.31	0.29	0.38	0.39	0.34	0.31	0.51	0.30	0.21	0.31	0.26	0.35	0.18	0.24	0.29	0.23	0.29	0.30
3c	0.25	0.59	X	0.41	0.55	0.44	0.44	0.44	0.43	0.50	0.25	0.39	0.58	0.39	0.30	0.34	0.24	0.34	0.40	0.38	0.34	0.34	0.41	0.32
3d	0.09	0.24	0.41	X	0.43	0.41	0.40	0.74	0.39	0.41	0.17	0.62	0.36	0.49	0.56	0.41	0.19	0.25	0.33	0.53	0.41	0.32	0.51	0.38
3e	0.19	0.47	0.55	0.43	X	0.33	0.40	0.38	0.42	0.46	0.23	0.33	0.56	0.34	0.36	0.33	0.19	0.32	0.23	0.28	0.30	0.26	0.32	0.36
3f	0.18	0.24	0.44	0.41	0.33	X	0.54	0.58	0.34	0.30	0.19	0.31	0.35	0.36	0.41	0.32	0.15	0.19	0.32	0.35	0.19	0.36	0.40	0.55
3g	0.25	0.31	0.44	0.40	0.40	0.54	X	0.57	0.35	0.40	0.27	0.45	0.51	0.30	0.38	0.27	0.09	0.24	0.24	0.34	0.28	0.23	0.35	0.38
3h	0.15	0.29	0.44	0.74	0.38	0.58	0.57	X	0.41	0.39	0.20	0.56	0.45	0.47	0.56	0.36	0.16	0.26	0.37	0.50	0.34	0.34	0.48	0.48
3i	0.16	0.38	0.43	0.39	0.42	0.34	0.35	0.41	X	0.86	0.20	0.39	0.47	0.48	0.39	0.31	0.25	0.34	0.19	0.42	0.41	0.27	0.42	0.35
3j	0.17	0.39	0.50	0.41	0.46	0.30	0.40	0.39	0.86	X	0.20	0.48	0.51	0.50	0.42	0.30	0.22	0.36	0.24	0.46	0.44	0.32	0.42	0.28
3k	0.20	0.34	0.25	0.17	0.23	0.19	0.27	0.20	0.20	0.20	X	0.27	0.28	0.28	0.13	0.30	0.15	0.09	0.30	0.29	0.27	0.31	0.35	0.34
3l	0.16	0.31	0.39	0.62	0.33	0.31	0.45	0.56	0.39	0.48	0.27	X	0.42	0.54	0.56	0.36	0.23	0.18	0.21	0.54	0.43	0.34	0.52	0.40
3m	0.23	0.51	0.58	0.36	0.56	0.35	0.51	0.45	0.47	0.51	0.28	0.42	X	0.47	0.37	0.33	0.24	0.42	0.27	0.39	0.38	0.38	0.40	0.32
3n	0.09	0.30	0.39	0.49	0.34	0.36	0.30	0.47	0.48	0.50	0.28	0.54	0.47	X	0.45	0.47	0.22	0.27	0.31	0.80	0.40	0.50	0.77	0.41
3o	0.15	0.21	0.30	0.56	0.36	0.41	0.38	0.56	0.39	0.42	0.13	0.56	0.37	0.45	X	0.44	0.21	0.30	0.32	0.45	0.32	0.31	0.40	0.34
3p	0.10	0.31	0.34	0.41	0.33	0.32	0.27	0.36	0.31	0.30	0.30	0.36	0.33	0.47	0.44	X	0.16	0.29	0.45	0.46	0.24	0.47	0.48	0.43
3q	0.27	0.26	0.24	0.19	0.19	0.15	0.09	0.16	0.25	0.22	0.15	0.23	0.24	0.22	0.21	0.16	X	0.46	0.20	0.23	0.26	0.18	0.23	0.17
3r	0.17	0.35	0.34	0.25	0.32	0.19	0.24	0.26	0.34	0.36	0.09	0.18	0.42	0.27	0.30	0.29	0.46	X	0.37	0.25	0.27	0.23	0.29	0.17
3s	0.09	0.18	0.40	0.33	0.23	0.32	0.24	0.37	0.19	0.24	0.30	0.21	0.27	0.31	0.32	0.45	0.20	0.37	X	0.46	0.26	0.58	0.41	0.30
3t	0.04	0.24	0.38	0.53	0.28	0.35	0.34	0.50	0.42	0.46	0.29	0.54	0.39	0.80	0.45	0.46	0.23	0.25	0.46	X	0.50	0.49	0.85	0.41
3u	0.22	0.29	0.34	0.41	0.30	0.19	0.28	0.34	0.41	0.44	0.27	0.43	0.38	0.40	0.32	0.24	0.26	0.27	0.26	0.50	X	0.28	0.47	0.24
3v	0.06	0.23	0.34	0.32	0.26	0.36	0.23	0.34	0.27	0.32	0.31	0.34	0.38	0.50	0.31	0.47	0.18	0.23	0.58	0.49	0.28	X	0.56	0.37
3w	0.07	0.29	0.41	0.51	0.32	0.40	0.35	0.48	0.42	0.42	0.35	0.52	0.40	0.77	0.40	0.48	0.23	0.29	0.41	0.85	0.47	0.56	X	0.42
3x	0.19	0.30	0.32	0.38	0.36	0.55	0.38	0.48	0.35	0.28	0.34	0.40	0.32	0.41	0.34	0.43	0.17	0.17	0.30	0.41	0.24	0.37	0.42	X

Bron: Enquête onder politiemedewerkers, mei 2021. Toelichting: Correlaties tussen antwoorden op vragen met betrekking tot tevredenheid van bankenmerken. In geel de correlaties met een waarde boven de 0.7.

Tabel III. 3 Correlatietabel uitstromers uit het basisteam

	3a	3b	3c	3d	3e	3f	3g	3h	3i	3j	3k	3l	3m	3n	3o	3p	3q	3r	3s	3t	3u	3v	3w	3x
3a	X	0.41	0.23	0.23	0.24	0.17	0.21	0.23	0.26	0.23	0.25	0.22	0.27	0.21	0.16	0.21	0.09	0.16	0.14	0.20	0.21	0.14	0.21	0.17
3b	0.41	X	0.49	0.25	0.32	0.17	0.23	0.24	0.30	0.28	0.23	0.21	0.46	0.23	0.18	0.22	0.18	0.37	0.25	0.28	0.19	0.14	0.22	0.15
3c	0.23	0.49	X	0.37	0.50	0.26	0.30	0.34	0.27	0.28	0.12	0.28	0.62	0.28	0.25	0.21	0.17	0.32	0.15	0.24	0.23	0.13	0.22	0.21
3d	0.23	0.25	0.37	X	0.45	0.27	0.33	0.68	0.25	0.29	0.06	0.54	0.34	0.41	0.55	0.29	0.14	0.23	0.18	0.35	0.43	0.21	0.35	0.29
3e	0.24	0.32	0.50	0.45	X	0.24	0.32	0.42	0.29	0.30	0.14	0.36	0.56	0.32	0.36	0.25	0.23	0.29	0.18	0.30	0.32	0.15	0.25	0.17
3f	0.17	0.17	0.26	0.27	0.24	X	0.56	0.42	0.25	0.23	0.17	0.31	0.27	0.27	0.29	0.30	0.14	0.16	0.24	0.24	0.19	0.28	0.24	0.40
3g	0.21	0.23	0.30	0.33	0.32	0.56	X	0.53	0.28	0.28	0.23	0.41	0.37	0.30	0.34	0.30	0.14	0.26	0.19	0.28	0.23	0.23	0.27	0.32
3h	0.23	0.24	0.34	0.68	0.42	0.42	0.53	X	0.28	0.31	0.12	0.60	0.37	0.43	0.57	0.32	0.14	0.26	0.22	0.40	0.41	0.24	0.40	0.32
3i	0.26	0.30	0.27	0.25	0.29	0.25	0.28	0.28	X	0.83	0.14	0.26	0.29	0.24	0.25	0.23	0.23	0.36	0.21	0.26	0.30	0.18	0.24	0.21
3j	0.23	0.28	0.28	0.29	0.30	0.23	0.28	0.31	0.83	X	0.15	0.29	0.30	0.26	0.27	0.27	0.21	0.36	0.21	0.28	0.36	0.20	0.26	0.24
3k	0.25	0.23	0.12	0.06	0.14	0.17	0.23	0.12	0.14	0.15	X	0.12	0.18	0.11	0.08	0.19	0.11	0.16	0.21	0.15	0.13	0.14	0.14	0.18
3l	0.22	0.21	0.28	0.54	0.36	0.31	0.41	0.60	0.26	0.29	0.12	X	0.35	0.47	0.51	0.35	0.12	0.21	0.18	0.45	0.40	0.21	0.44	0.29
3m	0.27	0.46	0.62	0.34	0.56	0.27	0.37	0.37	0.29	0.30	0.18	0.35	X	0.36	0.34	0.30	0.25	0.37	0.19	0.31	0.30	0.17	0.30	0.23
3n	0.21	0.23	0.28	0.41	0.32	0.27	0.30	0.43	0.24	0.26	0.11	0.47	0.36	X	0.52	0.44	0.13	0.20	0.29	0.76	0.42	0.31	0.79	0.30
3o	0.16	0.18	0.25	0.55	0.36	0.29	0.34	0.57	0.25	0.27	0.08	0.51	0.34	0.52	X	0.34	0.20	0.25	0.23	0.46	0.43	0.22	0.45	0.27
3p	0.21	0.22	0.21	0.29	0.25	0.30	0.30	0.32	0.23	0.27	0.19	0.35	0.30	0.44	0.34	X	0.23	0.25	0.40	0.50	0.33	0.41	0.49	0.32
3q	0.09	0.18	0.17	0.14	0.23	0.14	0.14	0.14	0.23	0.21	0.11	0.12	0.25	0.13	0.20	0.23	X	0.45	0.22	0.18	0.21	0.19	0.15	0.14
3r	0.16	0.37	0.32	0.23	0.29	0.16	0.26	0.26	0.36	0.36	0.16	0.21	0.37	0.20	0.25	0.25	0.45	X	0.33	0.29	0.28	0.15	0.21	0.17
3s	0.14	0.25	0.15	0.18	0.18	0.24	0.19	0.22	0.21	0.21	0.21	0.18	0.19	0.29	0.23	0.40	0.22	0.33	X	0.48	0.28	0.50	0.36	0.20
3t	0.20	0.28	0.24	0.35	0.30	0.24	0.28	0.40	0.26	0.28	0.15	0.45	0.31	0.76	0.46	0.50	0.18	0.29	0.48	X	0.45	0.34	0.82	0.29
3u	0.21	0.19	0.23	0.43	0.32	0.19	0.23	0.41	0.30	0.36	0.13	0.40	0.30	0.42	0.43	0.33	0.21	0.28	0.28	0.45	X	0.27	0.42	0.29
3v	0.14	0.14	0.13	0.21	0.15	0.28	0.23	0.24	0.18	0.20	0.14	0.21	0.17	0.31	0.22	0.41	0.19	0.15	0.50	0.34	0.27	X	0.45	0.31
3w	0.21	0.22	0.22	0.35	0.25	0.24	0.27	0.40	0.24	0.26	0.14	0.44	0.30	0.79	0.45	0.49	0.15	0.21	0.36	0.82	0.42	0.45	X	0.33
3x	0.17	0.15	0.21	0.29	0.17	0.40	0.32	0.32	0.21	0.24	0.18	0.29	0.23	0.30	0.27	0.32	0.14	0.17	0.20	0.29	0.29	0.31	0.33	X

Bron: Enquête onder politiemedewerkers, mei 2021. Toelichting: Correlaties tussen antwoorden op vragen met betrekking tot tevredenheid van bankenmerken. In geel de correlaties met een waarde boven de 0.7.

Tabel III. 4 Correlatietabel doorstromers binnen het basisteam

	3a	3b	3c	3d	3e	3f	3g	3h	3i	3j	3k	3l	3m	3n	3o	3p	3q	3r	3s	3t	3u	3v	3w	3x
3a	X	0.48	0.21	0.22	0.19	0.30	0.25	0.28	0.30	0.26	0.20	0.29	0.36	0.21	0.24	0.22	0.17	0.28	0.31	0.24	0.22	0.20	0.13	0.23
3b	0.48	X	0.41	0.28	0.42	0.31	0.36	0.34	0.33	0.35	0.22	0.32	0.57	0.25	0.24	0.25	0.17	0.42	0.31	0.33	0.32	0.16	0.22	0.29
3c	0.21	0.41	X	0.34	0.47	0.32	0.46	0.37	0.29	0.36	0.18	0.38	0.49	0.24	0.24	0.13	0.29	0.38	0.07	0.21	0.23	0.15	0.22	0.34
3d	0.22	0.28	0.34	X	0.46	0.38	0.38	0.76	0.36	0.39	0.07	0.51	0.37	0.51	0.51	0.36	0.15	0.27	0.27	0.43	0.41	0.27	0.40	0.37
3e	0.19	0.42	0.47	0.46	X	0.37	0.36	0.48	0.33	0.34	0.21	0.42	0.49	0.34	0.42	0.26	0.20	0.32	0.25	0.30	0.26	0.17	0.30	0.33
3f	0.30	0.31	0.32	0.38	0.37	X	0.56	0.54	0.38	0.37	0.26	0.53	0.33	0.45	0.37	0.47	0.18	0.22	0.33	0.42	0.30	0.34	0.40	0.48
3g	0.25	0.36	0.46	0.38	0.36	0.56	X	0.59	0.40	0.39	0.26	0.58	0.43	0.43	0.40	0.42	0.26	0.31	0.34	0.43	0.31	0.29	0.41	0.46
3h	0.28	0.34	0.37	0.76	0.48	0.54	0.59	X	0.38	0.41	0.17	0.59	0.45	0.56	0.52	0.46	0.21	0.31	0.37	0.53	0.39	0.31	0.47	0.45
3i	0.30	0.33	0.29	0.36	0.33	0.38	0.40	0.38	X	0.82	0.08	0.37	0.42	0.31	0.31	0.43	0.30	0.41	0.36	0.31	0.44	0.34	0.34	0.35
3j	0.26	0.35	0.36	0.39	0.34	0.37	0.39	0.41	0.82	X	0.09	0.39	0.42	0.34	0.33	0.41	0.28	0.44	0.34	0.33	0.49	0.35	0.34	0.35
3k	0.20	0.22	0.18	0.07	0.21	0.26	0.26	0.17	0.08	0.09	X	0.24	0.14	0.19	0.15	0.21	0.12	0.09	0.13	0.17	0.08	0.15	0.20	0.18
3l	0.29	0.32	0.38	0.51	0.42	0.53	0.58	0.59	0.37	0.39	0.24	X	0.45	0.62	0.52	0.44	0.24	0.32	0.30	0.53	0.36	0.23	0.46	0.38
3m	0.36	0.57	0.49	0.37	0.49	0.33	0.43	0.45	0.42	0.42	0.14	0.45	X	0.40	0.41	0.30	0.25	0.46	0.32	0.40	0.31	0.23	0.35	0.36
3n	0.21	0.25	0.24	0.51	0.34	0.45	0.43	0.56	0.31	0.34	0.19	0.62	0.40	X	0.48	0.52	0.17	0.30	0.36	0.76	0.36	0.27	0.69	0.38
3o	0.24	0.24	0.24	0.51	0.42	0.37	0.40	0.52	0.31	0.33	0.15	0.52	0.41	0.48	X	0.46	0.22	0.35	0.28	0.40	0.45	0.25	0.44	0.41
3p	0.22	0.25	0.13	0.36	0.26	0.47	0.42	0.46	0.43	0.41	0.21	0.44	0.30	0.52	0.46	X	0.19	0.33	0.46	0.51	0.40	0.49	0.48	0.38
3q	0.17	0.17	0.29	0.15	0.20	0.18	0.26	0.21	0.30	0.28	0.12	0.24	0.25	0.17	0.22	0.19	X	0.34	0.19	0.18	0.18	0.22	0.16	0.25
3r	0.28	0.42	0.38	0.27	0.32	0.22	0.31	0.31	0.41	0.44	0.09	0.32	0.46	0.30	0.35	0.33	0.34	X	0.43	0.38	0.41	0.27	0.30	0.24
3s	0.31	0.31	0.07	0.27	0.25	0.33	0.34	0.37	0.36	0.34	0.13	0.30	0.32	0.36	0.28	0.46	0.19	0.43	X	0.56	0.28	0.53	0.41	0.25
3t	0.24	0.33	0.21	0.43	0.30	0.42	0.43	0.53	0.31	0.33	0.17	0.53	0.40	0.76	0.40	0.51	0.18	0.38	0.56	X	0.37	0.39	0.74	0.35
3u	0.22	0.32	0.23	0.41	0.26	0.30	0.31	0.39	0.44	0.49	0.08	0.36	0.31	0.36	0.45	0.40	0.18	0.41	0.28	0.37	X	0.27	0.34	0.33
3v	0.20	0.16	0.15	0.27	0.17	0.34	0.29	0.31	0.34	0.35	0.15	0.23	0.23	0.27	0.25	0.49	0.22	0.27	0.53	0.39	0.27	X	0.53	0.36
3w	0.13	0.22	0.22	0.40	0.30	0.40	0.41	0.47	0.34	0.34	0.20	0.46	0.35	0.69	0.44	0.48	0.16	0.30	0.41	0.74	0.34	0.53	X	0.38
3x	0.23	0.29	0.34	0.37	0.33	0.48	0.46	0.45	0.35	0.35	0.18	0.38	0.36	0.38	0.41	0.38	0.25	0.24	0.25	0.35	0.33	0.36	0.38	X

Bron: Enquête onder politiemedewerkers, mei 2021. Toelichting: Correlaties tussen antwoorden op vragen met betrekking tot tevredenheid van bankenmerken. In geel de correlaties met een waarde boven de 0.7.

www.politie.nl



« waakzaam en dienstbaar »