

Tilburgse School voor Politiek en Bestuur
Tilburg Law School
Tilburg University

VAN STRAAT



De betekenis van bureauwerk voor de kwaliteit van politiewerk in het vroegere regiokorps Brabant-Noord

Masterscriptie Bestuurskunde

Student	: R. van der Lugt
ANR	: 843362
Datum	: 12-07-2013
Begeleider	: dr. M.J. van Hulst
Tweede lezer	: drs. M. Jansen

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport *Van straat*. Dit onderzoek heb ik vanaf het voorjaar van 2012 met enkele onderbrekingen uitgevoerd in het kader van mijn masterscriptie Bestuurskunde aan Tilburg University. Geïnspireerd door literatuur en colleges over publiek professionalisme en goed werk besloot ik mij te richten op vakmensen die met diverse maatschappelijke problemen in aanraking komen, namelijk politiemedewerkers. Het is belangrijk dat zij professioneel handelen en kwalitatief goed werk afleveren.

Vanuit mijn achtergrond als veiligheidskundige ben ik geïnteresseerd in openbare orde en veiligheid. De politie speelt een belangrijke rol op dit gebied, maar de laatste tijd worden er signalen waargenomen dat politiemensen te veel van straat gehouden worden door het afwerken van verplichtingen op het bureau. Onduidelijk is of dit negatief moet worden opgevat. Het onderzoek gaat in op de doelen van bureauwerk en hoe politiemedewerkers naar hun bureauwerk kijken. Centraal staat de manier waarop zij met bureauwerk een bijdrage denken te leveren aan goed politiewerk, of juist niet. Ik heb bewust gekozen voor de voormalige regio Brabant-Noord, aangezien ik binnen deze regio over een netwerk aan contacten beschik. Ik heb in het verleden een stage opdracht uitgevoerd binnen dit korps en in mijn functie bij het Veiligheidshuis in Oss werkte ik veel samen met de politie.

Speciale dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleider Merlijn van Hulst. Hij heeft ruim de tijd genomen voor terugkoppeling tijdens gesprekken en mailwisselingen. Zijn adviezen en tips hebben mij geholpen om het onderzoeksrapport af te ronden zoals het er nu ligt. Verder wil ik de tweede lezer Thijs Jansen bedanken voor zijn inbreng en beoordeling. Ook wil ik mijn vader bedanken voor het aandragen van ideeën over het leggen van contacten voor de interviews en wil ik mijn vriendin bedanken voor de steun die zij mij heeft gegeven. Ten slotte wil ik alle respondenten bedanken voor hun medewerking en inbreng. Zonder hen zouden er geen onderzoeksgegevens zijn geweest.

Ik hoop dat dit rapport een interessante blik werpt op het onderwerp bureauwerk bij de politie en dat de lezer inzicht verkrijgt in de doelen die met goed bureauwerk bereikt kunnen worden. Er hangt een negatieve lading over het onderwerp bureaucratie en administratieve lasten en mijn doel is om inzicht te bieden in hoeverre dit beeld gerechtvaardigd is.

Roel van der Lugt
Tilburg, 12 juli 2013

Inhoud

1. Inleiding	4
1.1 Probleemstelling	5
1.1.1 Doelstelling en vraagstelling	7
1.1.2 Relevantie	7
1.2 Leeswijzer.....	9
2. Tussen protocollen en handelingsvrijheid	10
2.1 Bureaucratie	10
2.2 Vakmanschap	14
2.3 Goed bureauwerk	18
2.4 Bureaucratie, vakmanschap en goed bureauwerk.....	22
3. Onderzoeksaanpak.....	28
3.1 Strategie	28
3.2 Methodologie en technieken	28
3.3 Kenmerken onderzoeksgroep	29
4. Politiemensen en bureauwerk	31
4.1 Bureauwerk als onderdeel van politiewerk	31
4.1.1 Direct aan straatwerk gerelateerd.....	32
4.1.2 Indirect aan straatwerk gerelateerd	34
4.1.3 Omgang met bureauwerk	38
4.2 Deskundigheid	41
4.2.1 Opleiding, trainingen en cursussen.....	42
4.2.2 Praktijkervaring.....	44
4.3 Betrokkenheid.....	48
4.3.1 Instrumentele waarde	49
4.3.2 Symbolische waarde	52
4.4 Verantwoordelijkheid.....	54
4.4.1 Verticale verantwoording	55
4.4.2 Horizontale verantwoording	57
5. Conclusie	61
5.1 Theorie	61
5.2 Empirie	63
5.3 Discussie	65
Literatuurlijst	68
Bijlage 1	72

1. Inleiding

“De politie gaat op vernieuwde wijze haar vak uitoefenen. De agent moet immers niet vooral bezig zijn met papier van achter het bureau, maar op straat en met concrete zaken. Het aanpakken van overlast en criminaliteit en het oplossen van veiligheidsvraagstukken moet weer centraal staan. Minder administratieve uren leidt tot meer beschikbare uren voor het primaire, echte politiewerk op straat. Tot meer werkplezier voor dienders. Tot meer veiligheid in de samenleving.”

Deze klare taal is afkomstig uit het Aanvalsplan *Minder regels, meer op straat* van het Ministerie van Veiligheid en Justitie (2011a). Het lijkt een duidelijk betoog; de politie hoort op straat en dient zoveel mogelijk te worden ontlast van bureauwerkzaamheden. Ook volgens politiechef Van Hoorn (2010a) vindt het echte politiewerk op straat plaats, waar de politie er voor de burger is en, zoals artikel 3 Politiewet 2012 formuleert, waar de politie zorgt “voor de daadwerkelijke handhaving van de rechtsorde en het verlenen van hulp aan hen die deze behoeven”.

Daarnaast is “meer blauw op straat” een veel gehoorde wens in de samenleving. Dit wordt bereikt wanneer de politie meer zichtbaar wordt voor burgers. In een tijd van bezuinigingen is geld uitgeven aan meer agenten alleen mogelijk wanneer goed wordt beredeneerd waarom dit wordt gedaan. Daarom dient eerst te worden gekeken of “het blauw” niet slagvaardiger kan worden ingezet.

Hiervoor is het van belang te beginnen bij de politieorganisatie zelf. Synchronaan aan het Aanvalsplan met als doel om agenten meer op straat te krijgen (Ministerie 2011a), loopt de vorming van de nationale politie. Per 1 januari 2013 zijn de vijftientig regiokorpsen en het korps landelijke politiediensten samengegaan in één landelijk korps, bestaande uit een tiental regionale eenheden en een landelijke eenheid. Het doel van de nationale politie is het bewerkstelligen van minder bureaucratie, meer kwaliteit, meer vakmanschap en meer daadkracht op straat (Ministerie 2011c). Het is beoogd om de diensten naar de burger te verbeteren in de vorm van een veiligere samenleving en een bijdrage te leveren aan de tevredenheid van politiemedewerkers. Dit laatste kan gebeuren door hen in de gelegenheid te stellen om het politiewerk beter uit te voeren.

Deze samenhangende en subjectieve doelstellingen dienen op de langere termijn te worden behaald, met als doel om de organisatie zodanig in te richten dat beter politiewerk tot stand kan komen. De politie heeft altijd bekend gestaan als een bureaucratische organisatie, een street-level bureaucratie (Lipsky 2010). Dit laatste begrip houdt in dat frontlijnmedewerkers dienen te werken volgens van bovenaf opgelegde regels en protocollen, maar dat zij in het dagelijks werk soms te maken krijgen met de beperkingen van

deze protocollen in specifieke gevallen. In deze gevallen dienen de medewerkers een eigen werkwijze te ontwikkelen, waarbij vakmanschap komt kijken. Vakmanschap en bureaucratie zijn dus twee belangrijke kernbegrippen in de verbeteringsslag die de politie wil maken. Minder bureaucratie wordt volgens het Ministerie van Veiligheid en Justitie bereikt door “minder formulieren invullen en protocollen volgen” en meer vakmanschap wordt gerealiseerd door “meer ruimte voor politiewerk, minder bureauwerk” (Ministerie 2011c).

Interessant is het om aandacht te richten op de koppeling van het doel “minder bureaucratie” aan het doel “meer vakmanschap”. Het is namelijk onduidelijk of beter politiewerk ontstaat wanneer er wordt ingezet op een vermindering van bureaucratie en een vergroting van vakmanschap. Het is überhaupt onduidelijk wat bureaucratie voor vakmanschap betekent en andersom. Ook is niet te zeggen wat bureauwerk en straatwerk voor elkaar betekenen. Bureauwerk kan immers onder vakmanschap vallen, terwijl onderdelen van straatwerk als bureaucratisch kunnen worden ervaren.

Om het functioneren van de politieorganisatie te waarborgen, is het van belang dat er documentatie plaatsvindt en eenduidige processen worden gevormd. Dit mag niet ten koste gaan van de politiezorg op straat, maar om straatwerk goed uit te voeren is bureauwerk nodig, zo wordt door Van Hoorn (2010a) aangegeven. Bureaucratie bij de politie heeft volgens hem verschillende oorzaken en functies. Een werkwijze kan zijn ontstaan vanuit legitimiteit of door beheersing en sturing van dagelijkse werkprocessen. Bureaucratie en vakmanschap kunnen daarom in verschillende opzichten onmisbare onderdelen zijn van politiewerk.

1.1 Probleemstelling

Het politievak bestaat aan de ene kant uit het goed kunnen acteren op straat, het kunnen inschatten welke actie het best past in de situatie. Aan de andere kant behoort de verwerking van informatie ook tot het vak. Deze twee zaken vereisen volgens Maas, Van Os en Tops verschillende competenties (2010: 7). Voor het straatwerk zijn sociale, emotionele en fysieke competenties nodig, terwijl agenten voor het bureauwerk ook zorgvuldig, consistent en IT-gericht dienen te zijn.

Deze verschillen in acht nemend, beargumenteren de drie genoemde auteurs dat het bureauwerk de laatste jaren steeds uitgebreider is geworden. Protocollen namen toe in aantallen, met als doel om het aantal vormfouten te verminderen. De auteurs baseren zich op recent onderzoek als zij aanreiken dat politiemensen bijna de helft van hun tijd bezig zijn met administratieve verwerking, een onderdeel van hun werk dat zij het liefst tot het minimum reduceren. De vermeerdering van bureautaken kan ervoor zorgen dat

politie mensen administratieve werkzaamheden gaan ontwijken door hun interventies op straat te verminderen of aan te passen (Maas, Van Os & Tops 2010: 7-8).

De verhouding tussen straatwerk en bureauwerk is volgens diverse onderzoeken uit balans, wat ten koste gaat van de kwaliteit van politiewerk (COT 2010, Maas, Breet & Dingemanse 2011). Bureauwerk binnen het politiewerk wordt ook door de politiek steeds vaker gezien als bureaucratische last. Minister Opstelten (Veiligheid en Justitie) wil de administratieve lasten van de politie daarom in 2014 met vijftig procent verminderen om daardoor het vakmanschap te versterken (Ministerie 2011a: 2). Met het actiegerichte Aanvalsplan wordt geprobeerd om onnodige en ergerlijke bureaucratische belemmeringen te schrappen, te vereenvoudigen, te verbeteren of over te dragen. Als het plan geheel wordt uitgevoerd, zullen er komende jaren veel veranderingen op het gebied van administratieve werkzaamheden optreden, zo blijkt uit een eerste voortgangsrapportage (Ministerie 2011b).

Bureaucratische belemmeringen worden met het Aanvalsplan zoveel mogelijk uitgebannen door vakmanschap meer centraal te stellen. Bureauwerk dient daarom met een kwart af te nemen, maar politiewerk op bureau heeft in bepaalde mate ook met vakmanschap te maken. Bovendien is het voor de beheersing en sturing van werkprocessen belangrijk dat het één en ander administratief wordt geregistreerd (Van Hoorn 2010a). Bureauwerk hoeft dus niet altijd negatief te worden opgevat. Goed bureauwerk kan daarom ontstaan door een goede verhouding tussen bureaucratie en vakmanschap.

Om balans te bereiken tussen deze twee begrippen en voor het meten van goed werk wanneer het gaat om bureautaken, is het noodzakelijk om inzicht te hebben in wat goed bureauwerk is. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in drie onderdelen die benodigd zijn om tot goed werk te komen, namelijk excellence, engagement en ethics. Deze begrippen worden in dit onderzoek als uitgangspunten voor goed werk genomen. De basis voor deze onderverdeling ligt bij gerenommeerd Amerikaans onderzoek naar goed werk, uitgevoerd door Gardner, Csikszentmihalyi en Damon (2009).

Daarvan afgeleid, wordt excellence in dit onderzoek opgevat als deskundig werk dat bij medewerkers aangeleerd dient te worden door opleidingen en ervaringen. Engagement met het werk wordt bereikt wanneer het werk iets voor medewerkers betekent en als zinvol kan worden beschouwd. Deze betekenis of zinvolheid kan tot stand komen door verschillende vormen van resultaten die worden behaald. Engagement wordt in dit onderzoek opgevat als betrokkenheid. Het laatste vereiste om goed werk te bereiken is ethics. Het werk dient op een ethisch verantwoorde wijze te worden uitgevoerd. Hiervoor zijn verschillende manieren mogelijk, die te verantwoorden moeten zijn. Medewerkers nemen hun verantwoordelijkheid vanuit discipline, maar zij dienen ook zelf achter hun werkzaamheden te staan. Onder ethics wordt daarom het nemen van verantwoordelijkheid verstaan.

In het theoretisch kader wordt uitbereid toegelicht wat Gardner e.a. (2009) verstaan onder deze onderdelen van goed werk en hoe dit wordt toegepast op dit onderzoek naar bureauwerk bij de politie Brabant-Noord. Voorafgaand aan goed werk, zal aandacht worden geschonken aan bureauwerk als onderdeel van het gehele politiewerk en ontstaat een onderzoeksvraag die kan worden onderverdeeld in vier deelvragen.

1.1.1 Doelstelling en vraagstelling

Dit onderzoek heeft als doel om in kaart te brengen in hoeverre bureauwerk deel uit maakt van goed politiewerk. In verband met de afbakening is ervoor gekozen om het onderzoek plaats te laten vinden binnen het voormalige regiokorps Brabant-Noord, sinds 1 januari 2013 onderdeel van de nationale politie en regionale eenheid Brabant-Oost. Onder deze eenheid valt ook de voormalige politieregio Brabant Zuid-Oost. Het onderzoek richt zich op de basispolitiezorg, de reguliere uniformdienst die bestaat uit leidinggevenden en uitvoerende medewerkers. Deze doelgroep is zowel op straat als op het bureau werkzaam.

De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat is:

In hoeverre maakt bureauwerk deel uit van goed politiewerk binnen regiokorps Brabant-Noord?

De deelvragen van het onderzoek luiden:

1. In hoeverre is bureauwerk onderdeel van politiewerk binnen regiokorps Brabant-Noord?

2. Wat is goed bureauwerk als het gaat om deskundigheid (excellence) van politiemedewerkers binnen regiokorps Brabant-Noord?

3. Wat is goed bureauwerk als het gaat om betrokkenheid (engagement) van politiemedewerkers binnen regiokorps Brabant-Noord?

4. Wat is goed bureauwerk als het gaat om verantwoordelijkheid (ethics) van politiemedewerkers binnen regiokorps Brabant-Noord?

1.1.2 Relevantie

Bureauwerk heeft een negatieve lading gekregen doordat het alleen al in de hiervoor genoemde referenties wordt gerelateerd aan onnodige en langdradige belemmering van de

uitvoering van het daadwerkelijke politiewerk. Met het doen van onderzoek naar goed bureauwerk wordt daarmee een stap teruggezet om onder andere te bekijken wat de doelen zijn van dit onderdeel van politiewerk, op welke manier het werk wordt uitgevoerd en hoe politiemedewerkers zelf tegen hun bureautaken aankijken. Het is eenvoudig om te stellen dat bureaucratische lasten gereduceerd moeten worden, zoals in het Aanvalsplan wordt gedaan (Ministerie 2011a). Met dit onderzoek is beoogd te achterhalen wat de goede en minder goede kanten zijn van werk dat door politiemedewerkers op het bureau wordt uitgevoerd. De relevantie van het onderzoek wordt gesplitst in de wetenschappelijke en de maatschappelijke relevantie.

Wetenschappelijke relevantie

De meningen over goed werk lopen uiteen, waardoor het een lastig te onderzoeken verschijnsel lijkt. Het onderwerp werd eerder in ruime zin onderzocht door onderzoek betrekking te laten hebben op een brede groep professionals, waaronder politiemedewerkers. In de theorie van Gardner e.a. (2009) worden onder andere politieagenten genoemd als beroepsgroep waarop de studie betrekking heeft. Er zijn ook andere onderzoeken gedaan waarbij de aandacht werd gericht op de politieorganisatie en politiemensen in het bijzonder (zie o.a. Bordua & Reiss 1966, Reuss-Ianni & Ianni 1983, Crank 1990, Fleming & Rhodes 2005). Echter gaat het hier vaak om algemene uitspraken en niet om de koppeling van het begrip goed werk aan de thema's bureaucratie en vakmanschap.

Dit onderzoek neemt als uitgangspunt dat goed werk zowel kenmerken van bureaucratie als van vakmanschap in zich heeft. Deze onderwerpen zijn met betrekking tot de politie vaak onafhankelijk van elkaar onderzocht. Auteurs die de begrippen wel duidelijk met elkaar hebben verbonden zijn onder andere Lipsky (2010) en Jansen, Van den Brink en Kole (2009), die betogen dat bureaucratie goed kan werken, maar dat vakmanschap vaak wordt belemmerd door uitgebreide organisatieprocedures. In dit onderzoek zullen de twee begrippen met elkaar worden verenigd in de zoektocht naar goed werk dat verricht wordt door agenten op het politiebureau. Diverse wetenschappelijke inzichten zullen als basis hiervoor worden gebruikt, waardoor zo een objectief mogelijke verklaring wordt gezocht voor de mate waarin bureauwerk onder goed politiewerk kan vallen.

Maatschappelijke relevantie

Naast dat het onderwerp wetenschappelijk gezien interessant is om te onderzoeken, biedt het inzicht geven in goed bureauwerk ook maatschappelijk meerwaarde voor burgers en politiemensen zelf. Uitgangspunten van de veranderingen die zich komende tijd in de

politieorganisatie gaan voltrekken, zijn meer veiligheid in de samenleving en meer werkplezier voor politiemedewerkers (Ministerie 2011a/c).

De politie heeft ook de afgelopen jaren veel veranderingen doorgemaakt. Overheidsorganisaties werden meer ingericht om betere sturing en beheersing te bewerkstelligen. In het theoretisch kader wordt beschreven dat overheidsorganisaties werden ingericht volgens het New Public Management, met als doel dat er effectiever en efficiënter wordt gewerkt (zie o.a. Rhodes 1997, Hajer & Wagenaar 2003). Het zal blijken dat politieorganisaties ook onderhevig zijn aan bedrijfsmatige veranderingen als prestatiesturing en strakke werkprocedures (zie o.a. Sluis, Cachet, Nieuwenhuyzen & Ringeling 2006, Terpstra & Trommel 2006). Deze veranderingen hebben een hogere regulering tot gevolg gehad en politiemensen zijn daardoor in toenemende mate gebonden geraakt aan hun bureau.

De laatste jaren wordt daarom meer aandacht besteed aan vakmanschap en deregulering (zie o.a. Nap, 2007a/b, Van Hoorn 2010a/b, Sprenger & Teeuwisse 2011). Overmatige regulering werkt uitwassen van bureaucratie in de hand, wat ten koste zou kunnen gaan van het vakmanschap van medewerkers en daarmee de kwaliteit van het werk. Het doel van het politiewerk, namelijk het zorgen voor meer veiligheid in de samenleving door “waakzaam en dienstbaar” te zijn, kan worden bereikt door vakbekwame agenten die niet worden belemmerd door regels. Deze visie kan worden genuanceerd door de onduidelijkheid wat de rol van regulering is binnen vakmanschap. Een veiligere samenleving en meer tevredenheid onder politiemedewerkers wordt echter niet zomaar bereikt door een bureaucratievermindering.

1.2 Leeswijzer

Het onderzoek is als volgt opgebouwd. De onderwerpen die van belang zijn worden geconceptualiseerd in het theoretisch kader dat is opgenomen in het tweede hoofdstuk. Daaropvolgend zal de onderzoeksaanpak in het derde hoofdstuk worden toegelicht, waarna in het vierde hoofdstuk aan de hand van de theorie wordt ingegaan op de empirische onderzoeksbevindingen die door middel van interviews zijn verkregen. Als laatste volgt in het vijfde hoofdstuk de conclusie.

2. Tussen protocollen en handelingsvrijheid

Politiewerk kan bureaucratisch zijn en daar wil het Ministerie van Veiligheid en Justitie wat aan veranderen, zo bleek uit het voorgaande hoofdstuk. Omdat bureaucratie als verschijnsel negatief wordt opgevat, is de gedachte dat de versterking van vakmanschap een bijdrage levert aan de kwaliteit van politiewerk. Het uiteindelijke doel is namelijk om meer kwaliteit in het werk aan te brengen. Om dit te bewerkstelligen, dient bureaucratie te worden verminderd, wat het onder andere blijkt uit de in het vorige hoofdstuk genoemde plannen van het Ministerie. Goed politiewerk wordt volgens de beleidsmakers niet bereikt door bureaucratische verplichtingen, maar door het vertrouwen op het vakmanschap van dienders. Een onderdeel van het werk van deze dienders is het uitvoeren van (schriftelijke) taken op het politiebureau. Bureauwerk wordt in de plannen als bureaucratisch gezien en dient daarom te worden ingeperkt.

Het is echter niet aannemelijk dat bureauwerk alleen bestaat uit het volgen van vastgelegde protocollen. Er zijn ongetwijfeld momenten waarbij het, ook op het politiebureau, aankomt op het inzicht van politiemensen. Het uitgangspunt van dit onderzoek is daarom dat bureaucratie en vakmanschap samen leiden tot goed bureauwerk. In dit hoofdstuk zal blijken dat er verschillende manieren zijn om goed bureauwerk te bereiken. Deze vallen tussen het volgen van protocollen en het hebben van handelingsvrijheid.

In de eerste paragraaf zal het begrip bureaucratie centraal staan, waarin regelgebondenheid het principe is. Vervolgens wordt het woord vakmanschap ontleend in de tweede paragraaf, waarin de discretionaire ruimte van agenten tijdens de uitvoering van politiewerk centraal wordt gesteld. Daarna wordt in de derde paragraaf ingegaan op goed bureauwerk, een term die verschillend kan worden opgevat, maar waar toch enige duidelijkheid in is te creëren. De begrippen worden in de laatste paragraaf gekoppeld in een conceptueel kader.

2.1 Bureaucratie

Bureaucratie is een samentrekking van het Franse “bureau”, een kantoor of schrijftafel en het oud-Griekse “kratos”, dat onder andere sterkte en heerschappij betekent (Van Mierlo 1995: 4). Een heerschappij vanaf het bureau is daarmee de letterlijke vertaling van bureaucratie. De eerste bureaucratieën waren overheidsorganisaties, maar tijdens de Industriële Revolutie werden ook ondernemingen bureaucratisch. De Duitse socioloog Weber operationaliseerde het verschijnsel pas aan het einde van de negentiende eeuw, waarin met het begrip een bepaalde wijze van organiseren werd bedoeld (Van Mierlo 1995: 4).

Naar aanleiding van de grondlegging van het begrip bureaucratie door Weber, noemt Albrow (1970) zeven moderne betekenissen van bureaucratie. Dit zijn bureaucratie als rationele organisatie, als inefficiënte organisatie, als heerschappij van ambtenaren, als algemene aanduiding voor overheidsadministratie, als ambtelijk beheer, als synoniem voor organisatie en als aanduiding van de macrostructuur van de moderne samenleving (1970: 84-105). Van Mierlo (1995) stelt aansluitend op deze betekenissen dat bureaucratie in de bestuurs- en bedrijfswetenschappen, in navolging van Weber, te beschouwen is als een formele organisatiestructuur die wordt gekenmerkt door onder meer arbeidsdeling, hiërarchische verhoudingen en positiebekleding op grond van deskundigheid (1995: 5-6).

Weber zelf noemt in het door Van Braam vertaalde boek *Gezag en bureaucratie* (1972) tien kenmerken van een rationele bureaucratie. Dit zijn: binnen hun werkverband zijn de functionarissen alleen onderworpen aan het gezag van de organisatieleiding, zij werken in een hiërarchische organisatiestructuur, elk ambt is voorzien van een formeel vastgestelde competentiesfeer, rekrutering heeft primair plaats door vrije selectie, deze vrije selectie voltrekt zich op grond van deskundigheid, de beloning is geleidelijk (niet in natura), is verbonden met de hiërarchische positie en is dus gelijk voor alle functionarissen die een gelijke rang innemen en dezelfde ervaring bezitten, de hoofdwerkzaamheden van de functionarissen bestaan uit die welke zij binnen de organisatie vervullen, carrière wordt gemaakt op basis van senioriteit, de functionarissen doen hun werk met de middelen die door de organisatie ter beschikking worden gesteld en er is in de organisatie sprake van een strikte en stelselmatige discipline en controle.

De bureaucratische organisatievorm kent zowel voor- als nadelen. De waarden vloeien voort uit beheersing, sturing, controle en discipline, zaken die een bepaalde mate van bureaucratie vereisen. De zwaktes ontstaan wanneer deze organisatievorm effectiviteits- en efficiëntieproblemen met zich meebrengt. In de zich snel ontwikkelende samenleving van vandaag de dag, krijgen de zwaktes en nadelen van bureaucratie echter steeds meer de overhand (Van Mierlo 1995: 3). De samenleving wordt complexer en daarmee wordt overheidsbeleid ook steeds complexer en veranderlijker.

Veranderingen

De globale veranderingen die politieorganisaties de laatste jaren ondergaan, worden door Fleming en Rhodes (2005) onderscheiden. Zij beargumenteren dat politieorganisaties in de 20^e eeuw vooral bureaucratisch, hiërarchisch en militair waren ingericht. Na kritiek rondom inefficiëntie, werden invloeden vanuit het bedrijfsleven ingebracht. Zo werd het New Public Management geïntroduceerd en werden prestatiecontracten afgesloten.

Aangezien omstandigheden en prioriteiten steeds veranderen in organisaties als de politie, kan volgens Fleming en Rhodes met contracten niet duidelijk inzichtelijk worden

gemaakt wat het effect daadwerkelijk is en wat de lange termijnkosten zijn. De politie werkt “crisis-driven”, wat betekent dat werkzaamheden worden bepaald door de waan van de dag en er bij trends ingespeeld dient te worden op deze maatschappelijke veranderingen.

Netwerken werden daarom volgens het onderzoek van Fleming en Rhodes in de loop van de tijd steeds belangrijker in het politiewerk, waardoor er meer werd samengewerkt met ketenpartners, private organisaties en burgers. Dit wordt “community policing” genoemd. Veel problemen worden heden ten dage door samenwerking met partners als burgers en het bedrijfsleven aangepakt doordat governance een steeds belangrijkere rol is gaan spelen in de publieke sector (Rhodes 1997, Hajer & Wagenaar 2003). Toch is bureaucratie nog steeds aanwezig in politieorganisaties (Fleming & Rhodes 2005: 193-196).

Wanneer deze ontwikkelingen worden toegepast op de Nederlandse politieorganisatie, blijkt dat de politie een organisatie is die midden in de maatschappij staat en daarom continue de maatschappelijke ontwikkelingen en politieke prioriteiten blijft volgen en dit door vertaalt naar de organisatie, werkwijze en medewerkers (Ministerie 2011c: 5). Vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw tot ver in het eerste decennium van deze eeuw is getracht om de politieorganisatie bedrijfsmatig in te richten. Het werd belangrijk om bedrijfsprocessen te stroomlijnen (De Bruine, Jansen & 's-Gravemade-Frijters 2008: 9). Ook prestatiebesturing werd als oplossing gezien voor het verbeteren van politieresultaten (Van Sluis, Cachet, Nieuwenhuyzen & Ringeling 2006: 4).

Vermeerding en vermindering

Bovenstaande veranderingen hebben bij de Nederlandse politie een vermeerding van bureaucratische processen met zich meegebracht. Later werden steeds meer vraagtekens gezet bij de bedrijfsmatige werkwijze van de politie. Het bleek onduidelijk in hoeverre de ideeën van New Public Management bij de politie geïmplementeerd kunnen worden. Door bedrijfsmatig te werken, werd geprobeerd het vertrouwen van de burger in de politie te bevorderen door betere prestaties te leveren en meer inzicht in resultaten te geven. Dit is voor een deel gelukt, aangezien de politie naast een instrumentele, ook een symbolische functie heeft. De symbolische functie is niet inzichtelijk te maken door prestatiecontracten, hierbij gaat het om specifieke situaties waarin de politie betekenisvol optreedt (Terpstra & Trommel 2006: 23-24, 26). De laatste jaren gaat de aandacht steeds meer uit naar deze symbolische functie.

Vanaf de invoering van bedrijfsmatige invloeden als prestatiecontracten, waren er tegenstanders die van mening waren dat de politieorganisatie niet geschikt is voor deze wijze van organisatorische inrichting. Het kunnen tonen van concrete resultaten als output werd positief ervaren. Hierdoor kan er worden gestuurd op cijfers, maar het is niet altijd duidelijk welke factoren hebben gezorgd voor de resultaten. Er zit vaak een verhaal achter

de cijfers. Het uiteindelijke effect (outcome) wordt met cijfers niet inzichtelijk. Het is daarom niet altijd duidelijk of met sturen op cijfers ook echt de goede dingen gebeuren (Jochoms & Sey 2006: 14).

Voor het doen van de goede dingen zijn politiemensen in eerste instantie zelf verantwoordelijk. Zij dienen zich altijd af te vragen wat de zin van hun werk is om onbedoelde effecten van resultaatsturing te vermijden (Van Hoorn 2010b: 89-93). Er ontstond een spanning tussen de opdrachten van de organisatie en het handelen ter plekke, tussen protocollen en directe actie. Door politiemensen meer discretionaire ruimte te geven en daar ook beter voor te worden opgeleid, kan er worden omgegaan met de spanning tussen beleid en uitvoering (Tops 2007: 8-9).

Juist het handelend optreden werd gezien als het echte politiewerk, het improviseren in de situationele praktijk, omstandigheden waar geen protocollen voor zijn (Van Hoorn 2010b). De laatste jaren wordt er daarom meer aandacht besteed aan zinvol politiewerk en het vertrouwen op het eigen inzicht van politiemensen. Prestatiecontracten zijn voor het grootste gedeelte afgeschaft, het New Public Management is ingeperkt en er wordt ingezien dat er meer ruimte moet komen voor professionaliteit van de agent zelf, om op deze manier vertrouwen te krijgen bij de burger, ketenpartners en het bevoegd gezag (Van Hoorn 2010b). Met de vorming van de nationale politie wordt er dan ook veel aandacht besteed aan de vermindering van bureaucratie en de vergroting van vakmanschap (Ministerie 2011c: 8).

Waarborgen voor ondergeschiktheid aan bevoegd gezag

Ondanks de ontwikkelingen rondom het vergroten de handelingsruimte voor agenten, is Webers (1972) kenmerk van discipline en controle relevant in een politieorganisatie. Het is cruciaal dat zaken goed georganiseerd, goed gedisciplineerd en goed gereguleerd zijn, zodat burgers op de politie kunnen vertrouwen (Bordua & Reiss 1966: 68). Gezien de taken en bevoegdheden van politiemensen, is het essentieel dat er sprake is van bureaucratie. Er dient een duidelijke werkwijze te zijn volgens eenduidige regelgeving. Bovens en Zouridis (2002) stellen dat (computer)systemen de werkprocessen disciplineren, wat ten gunste komt aan de legitimiteit van de organisatie. Op deze manier ontstaat ondergeschiktheid aan het bevoegd gezag.

Manning (1992) benadrukt dit kenmerk van technologische hulpmiddelen eveneens. Hij geeft aan dat informatietechnologieën een scheiding teweeg brengen tussen het management en de uitvoerders. Voor de organisatiedoelen is het een meerwaarde om nauwkeurige registratie plaats te laten vinden, maar het management biedt onvoldoende aandacht aan het overbrengen van deze meerwaarde in de overtuiging van de uitvoerende medewerkers. De uitvoerders kunnen het registreren in systemen daarom zien als

bureaucratische last om hun taken naar behoren uit te kunnen voeren, wat moeilijk werkbaar situaties veroorzaakt (1992: 343).

Naast het belang van gedisciplineerde werkprocessen, is de mening van Bordua en Reiss (1966) dat de politie neutraal dient te blijven ten opzichte van de regering. Bureaucratie is volgens hen een organisatietechniek waarbij burgerlijke pressie geneutraliseerd wordt. Op deze manier worden de standpunten van de regering objectief uitgevoerd (1966: 68). Als uitvoeringsorganisatie “dient” de politie haar opdrachtgever(s) zonder beïnvloed te worden. Bureaucratie is daarmee belangrijk te noemen als waarborg voor ondergeschiktheid aan het bevoegde gezag, maar kan ook efficiëntie- en effectiviteitsproblemen met zich mee brengen. Als deze negatieve verschijnselen gaan overheersen, ontstaat een uitwas van bureaucratie. Daarom dient er een goede verhouding tussen bureaucratie en vakmanschap te zijn. Professionals kunnen dan in een gedisciplineerde en gelegitimeerde organisatie hun kwaliteit tot uiting brengen, wat bijdraagt aan hun vakmanschap.

2.2 Vakmanschap

Vakmanschap is in de vrij vertaalde woorden van Wilson (1968) “een verbindend geheel van overtuigingen, of een ideologie, die in overeenstemming is met een stijl van werken die ambachtswaardig te noemen is”. In zijn boek *The Craftsman* benadrukt Sennett (2008) dat vakmanschap een kwaliteit van een persoon is, die zit verankerd in zijn persoonlijkheid. Vakmanschap is de verbinding van de waarden en overtuigingen van de beroepsgroep met de waarden en overtuigingen van de vakman zelf. Deze opvattingen worden door de jaren heen ontwikkeld. Het kunnen werken vanuit vakmanschap geeft mensen het gevoel een zinvolle bijdrage te leveren aan de wereld. Dit motiveert hen in hun werkzaamheden. Ook bij de politie is vakmanschap een belangrijk aspect binnen het werk van agenten.

Politievakmanschap

Vakmanschap in politiewerk is volgens Crank (1990) het houden van toezicht op de naleving van wetten. Hij stelt dat dit in de praktijk meer het handhaven van het publieke belang inhoudt dan het handhaven van de wet. Het zoeken naar een passende oplossing voor een specifiek probleem speelt een belangrijke rol in de discretionaire ruimte van politiemensen. Vakmanschap bestaat volgens Crank uit leren door ervaring, een generalistische houding naar het politiewerk, een gebrek aan eerbied voor autoriteit en liever mondeling verhaal doen dan schriftelijke documentatie (1990: 335).

Er wordt door deze auteur ten eerste beargumenteerd dat het leren “on-the-job” belangrijker is dan onderwijs en training. Onderwijs is noodzakelijk, maar maakt volgens hem

niet duidelijk wat de realiteit is van het politiewerk. Ten tweede dienen politiemensen een groot aantal vaardigheden te bezitten om in verschillende situaties te kunnen handelen. Een agent dient bijvoorbeeld zowel te kunnen handhaven als een goed interactievermogen te hebben. Omdat de politie met uiteenlopende situaties in aanraking komt, dienen medewerkers een generalistische houding te hebben en om te kunnen gaan met diverse omstandigheden. Wanneer een agent geen generalist is, vervalt de medewerker in routines, aldus Crank. Medewerkers weten dan alleen in bekende situaties hoe zij dienen te handelen. Tijdens onvoorspelbare omstandigheden kan dit nadelig zijn. Ten derde stelt Crank dat er van bovenaf in de organisatie bevelen worden opgelegd, maar dat politiemensen juist zelf willen kunnen bepalen wat in een specifiek geval de beste oplossing is. Niet zelden is er een spanning aanwezig tussen beleid en uitvoering doordat er geen zicht is op problemen die spelen op de werkvloer of deze problemen niet altijd serieus worden genomen. Daardoor kan er wantrouwen ontstaan vanuit politiemedewerkers naar het politiemangement. Ten slotte is de vierde en laatste eigenschap van vakmanschap, zoals neergezet door Crank, het negeren of vermijden van het schriftelijk vastleggen van informatie. Het schriftelijk rapporteren en documenteren volgens vastgestelde regels wordt als onbruikbaar gezien als richtlijnen voor politiewerk, waar traditioneel gezien meer waarde wordt gehecht aan mondelinge communicatie (Crank 1990: 335-336). Deze vier samenhangende kenmerken van vakmanschap worden hieronder toegelicht aan de hand van andere auteurs.

Ervaring en oordeelsvorming

Door Crank werd als eerste het leren door ervaringen genoemd. Vakmensen zijn volgens Sprenger en Teeuwisse grondig onderlegd en hebben kennis en kunde van hun vak. Door naar school te gaan, worden beginselen van vakmanschap aangeleerd die zich in de praktijk verder ontwikkelen. In Nederland is sprake van een duale politieopleiding, een combinatie van onderwijs en praktijkervaring. Na de opleiding is een politieman of -vrouw "startbekwaam", waarna dieperliggende waarden die bij hun beroep horen, worden ontwikkeld door interactie met collega's (Sprenger & Teeuwisse 2011: 17, Nap 2007b).

Deze oordeelsvorming komt bij politiemensen tot uiting doordat zij in situaties vertrouwen op hun, door de politiefilosof Denkers beschreven, "moreel kompas" (Johannink 2006: 30). In opleidingen en trainingen dient daarom te worden ingezet op het vormen van morele oordelen van politiemensen en ze daar op een veilige en open manier verantwoording over af te laten leggen, zo motiveert Tops (2007: 10-12). Hierdoor ontstaat een grotere vrije ruimte en dat is essentieel voor de uitvoering van goed politiewerk. Het vermijden van bureauwerk, waarover Maas, Van Os en Tops (2010: 7-8) het hebben, valt ook onder het handelen binnen deze vrije ruimte. Van Maanen (1973) geeft aan dat goede richtlijnen voor politiewerk volgens hem worden overgedragen door de verhalen die worden

verteld door veteranen binnen de politie. Of het dus eigen ervaringen zijn, of ervaringen van anderen, vakmanschap wordt pas bereikt wanneer er sprake is van werkervaring.

Samenwerking en vertrouwen

Crank gaf vervolgens aan dat dienders een generalistische houding naar hun werk moeten hebben. Agenten werken in de frontlinie van de organisatie en hebben daardoor contact met burgers. De uiteenlopende situaties waarin politiemensen dienen op te treden, vragen vaak een andere aanpak. Het kunnen bedenken van deze op de situatie gerichte aanpak wordt volgens Sprenger en Teeuwisse (2011: 12) en Tops (2007) vakmanschap genoemd. Ondersteuning vanuit de organisatie kan plaatsvinden door programma's, richtlijnen en trainingen, maar het gaat uiteindelijk om de manier waarop vakmanschap in de praktijk wordt vormgegeven door politiemensen.

Tevens is vakmanschap het resultaat van met elkaar samenhangende werkzaamheden van collega's, ketenpartners en burgers. Hierdoor is het belangrijk dat vakmensen zich bewust zijn van hun onderlinge afhankelijkheid. Deze "vitale relaties" zijn essentieel voor de ontwikkeling en het verspreiden van vakmanschap (Sprenger & Teeuwisse 2011: 22-23). Politiewerk is ook volgens Nap (2007a: 26-27) en Van Hoorn (2010b) een coproductie tussen de medewerker, anderen en de samenleving als geheel, waardoor vertrouwen cruciaal is. Minder vertrouwen in de politie kan leiden tot minder contact, minder snel melden, minder samenwerking, maar ook minder legitimiteit en draagvlak voor politiewerk (Wierda 2006a: 18). Vakmanschap binnen de politie is daarom gebaseerd op het inzicht van agenten en samenwerking. Dit kan alleen worden bereikt door vertrouwen in de generalistische instelling van agenten.

Wanneer dit niet het geval is, gaat het vaak om tegenstellingen tussen belangen van het management en de in verschillende situaties handelende medewerker, tussen beleid op papier en tekortkomingen rondom dat beleid in de uitvoering. Lipsky (2010) schetst in dit opzicht een theorie over overheidsorganisaties die niet naar behoren functioneren omdat de regels en doelstellingen van deze organisaties dit belemmeren. In een "street level bureaucracy" zijn er tegenstellingen tussen beleidsvorming en beleidsuitvoering, waardoor uitvoerders als politieagenten in hun dagelijks werk worden geconfronteerd met dilemma's. Improvisatie is mogelijk omdat uitvoerders een zekere mate van beleidsvrijheid hebben en hun werkwijze kunnen aanpassen aan omstandigheden. Lipsky suggereert dat dit de oorzaak is van de discrepantie die vaak aanwezig is tussen beleid en uitvoering, de kloof tussen "management cops" en "street cops" (Reuss-Ianni & Ianni 1983). Wanneer hier sprake van is, kan vakmanschap worden belemmerd en dat gaat ten koste van de kwaliteit van het werk.

Bezieling en motivatie

Cranks kenmerk van het gebrek aan eerbied voor autoriteit wordt in andere literatuur in andere vormen herkend. Wanneer vakmensen niet zelf mogen bepalen welke vakkundige aanpak zij hanteren in bepaalde voorvallen, kunnen zij de verbinding met hun drijfveren verliezen. De “motor” achter het streven om goed werk af te leveren, wordt in dit geval minder krachtig. Hoe meer motors er zijn binnen een organisatie, hoe beter vakmanschap tot uitdrukking komt (Sprenger 2011: 18, 20).

Van Hoorn (2010b) en Wierda (2006b) gaan in dit opzicht in op de bezieling van politiemensen, een belangrijke grondslag voor hun werk. Het gaat daarbij om de professionaliteit en integriteit van het handelen, dienstbaarheid, waakzaamheid, moed, onpartijdigheid, doorzettings- en inschattingsvermogen, verbeeldingskracht, improvisatietalent, teamwork, communicatievaardigheden, empathie, compassie met de medemens en de kunst om mensen met elkaar te verzoenen. Het zijn situaties waarin politiemensen het beste uit zichzelf halen en waaraan zij hun diepste motivatie ontleen omdat zij voelen op dat moment waardevol te zijn.

Medewerkers moeten daarom altijd het nut van hun werk inzien. Werk is zinvol wanneer er aan zes eigenschappen wordt voldaan: het werk heeft een maatschappelijk doel, het is moreel juist, er is plezier in het presenteren, er is autonomie, erkenning en positieve relaties zijn aanwezig (Morin 2004: 7). Er kan daarom pas van vakmanschap worden gesproken wanneer de kenmerken van bezieling en motivatie door zinvol werk aanwezig zijn.

Maatwerk

Als laatst noemt Crank het liever mondeling dan schriftelijk verhaal doen. Dienders schijnen een hekel te hebben aan schriftelijke documentatie, maar verslaglegging is essentieel om te voorkomen dat agenten elkaar de hand boven het hoofd gaan houden in een “wall of silence” (Westley 1970). Auteurs als Sprenger, Nap, Van Hoorn en Lipsky stelden hierboven niet ter discussie óf schriftelijke werkzaamheden nut hebben, maar gingen in op de manier waarop deze verplichtingen plaatsvinden. Er zijn regels opgesteld volgens welke schriftelijke documentatie plaats dient te vinden. Hoe strikter deze regels zijn vastgelegd, hoe sneller routines in werkzaamheden kunnen ontstaan wanneer medewerkers vaker met een dergelijke werkwijze worden geconfronteerd. Tegelijkertijd is het moeilijker om maatwerk te leveren in situaties die daar om vragen of wanneer politiemensen dat nodig achten.

Er wordt hieruit duidelijk dat regelgebondenheid binnen bureauwerk niet altijd voordelen oplevert. Het disciplineren van werkzaamheden door verslaglegging is gunstig voor de legitimiteit, maar minder gunstig voor de handelingsvrijheid. Omdat binnen het politiewerk sprake kan zijn van situaties waarbij geen handelingsprotocol beschikbaar is,

dient er altijd een mate van handelingsvrijheid voor agenten te zijn, waarin zij hun eigen oordeel kunnen vormen en maatwerk kunnen leveren.

De kloof tussen beleid en uitvoering kan op schriftelijke documentatie van toepassing zijn doordat er tegenstellingen aanwezig zijn tussen regelgebondenheid en het in vrijheid leveren van maatwerk. Dit kan leiden tot discussies over het leveren van goed werk, want het is niet altijd duidelijk hoe de verhouding tussen regels en vrijheid, tussen bureaucratie en vakmanschap dient te zijn. Met de volgende paragraaf wordt getracht enige duidelijkheid te geven over goed bureauwerk.

2.3 Goed bureauwerk

Wat goed is, kan verschillend worden geïnterpreteerd. Daarom wordt in deze paragraaf geprobeerd binnen dit begrip eenduidigheid aan te brengen als het gaat om bureauwerk. In de onderzoeksvraagstelling kwamen de termen engagement, excellence en ethics aan bod. Deze drie E's kunnen als vereisten worden gezien voor het leveren van goed werk en zullen worden verduidelijkt in deze paragraaf. Eerst wordt ingegaan op hetgeen met bureauwerk wordt bedoeld.

Bureauwerk

Politie mensen dienen hun bevindingen en activiteiten in informatiesystemen vast te leggen. Dit kan zijn in het kader van ketenwerkzaamheden, waarbij informatie wordt doorgegeven aan ketenorganisaties die vervolgstappen nemen op basis van de vastgelegde informatie in de systemen, maar ook intern dienen collega's binnen de politie de beschikking te hebben over de vastgelegde informatie voor bijvoorbeeld een onderzoek of briefing. Ook het lezen van intranet en het afhandelen van e-mail kan plaatsvinden in het kader van deze interne- of ketensamenwerking en vergt bureautijd (Van Hoorn 2010a: 70, 73).

In de dagelijkse politiepraktijk is het belangrijk dat kennis wordt omgezet in informatie. De politie werkt volgens Stol met drie soorten kennis: kennis van details, kennis van patronen en trends in gebeurtenissen en kennis van wat hoort, wat is verdacht en wat is normaal (2006: 1-3). Het gebruik van informatiesystemen biedt oplossingen voor informatieproblemen door inzicht te verschaffen in kennis. Er wordt gewerkt met een veelheid aan systemen. Binnen de politie is tussen de regiokorpsen enige uniformiteit ontstaan doordat er sinds een aantal jaren wordt gewerkt met Basisvoorzieningen, maar deze systemen zijn gebruiksonvriendelijk gebleken waardoor de invoertijd is toegenomen. Door deze technologische ontwikkelingen dienen politiemensen niet alleen meer informatie in te voeren in systemen, maar zij zijn ook meer tijd kwijt met het invoeren van informatie (Van Hoorn 2010a: 70-71).

Ondanks de niet optimaal ondersteunende informatiesystemen, geven Maas, Breet en Dingemanse aan dat een informatie gestuurde politie (IGP) niet meer reactief werkt, maar buurtgericht en probleemgericht. Traditioneel politiewerk is volgens Maas, Breet en Dingemanse incident gedreven. Het werk wordt bepaald door “de waan van de dag”. Het is juist de kunst om vroegtijdig in te spelen op maatschappelijke veranderingen door verbanden te ontdekken tussen ogenschijnlijk los van elkaar staande gebeurtenissen (2011: 12). Dit gebeurt met IGP.

Met behulp van informatiesystemen kan IGP preventiever werken, maar er ontstaan daardoor ook nieuwe problemen (Stol 2006: 3-5). Men dient op te passen voor Stols “technomagie”, waarbij het systeem de rol van actor krijgt toebedeeld en de gedachte heerst dat systemen los worden gezien van menselijke inbreng (2006: 7). Een zelfbewuste en kritische houding tegenover technologische claims is daarom belangrijk (2006: 8). Systemen kunnen een doel op zich worden en blokkerend werken in plaats dat ze ondersteunend zijn (Nap 2007a: 26, 29). Bureauwerk is dus belangrijk te noemen ter ondersteuning van het dagelijkse politiewerk. Omdat bureauwerk niet alleen kan worden aangemerkt als het vastleggen van informatie, wordt onderscheid gemaakt in een aantal andere categorieën.

Het zijn niet alleen de invoersystemen die gevuld dienen te worden ten behoeve van werkprocessen. Het vastleggen van processen ten behoeve van managementinformatie verbetert sturing en beheersing, maar zorgt wel voor meer administratieve verplichtingen voor politiemedewerkers op het bureau (Van Hoorn 2010a: 72). Bureauwerk bestaat tevens niet alleen uit administratieve werkzaamheden achter de computer. Gesprekken of vergaderingen met collega's, burgers of ketenpartners hoeven niet op het politiebureau plaats te vinden, maar vallen wel onder bureauwerk (Van Hoorn 2010a: 76). Tijdens deze computerwerkzaamheden achter het bureau of tijdens gesprekken met mensen kan vaak niet worden teruggepakt op voorgeschreven regels en procedures. Politie mensen hebben daarom tijdens bureauwerk een grote handelingsvrijheid om goed werk af te leveren.

Goed werk

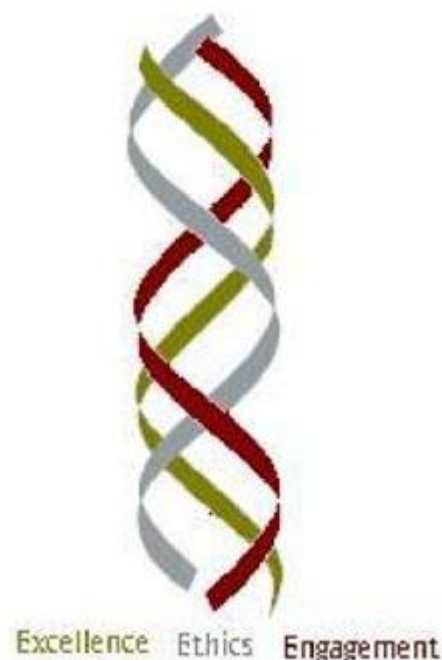
Nu duidelijk is wat als bureauwerk gezien kan worden, kan worden uitgezoomd op een onderwerp dat breed van toepassing kan zijn. Goed werk is een begrip dat zich moeilijk laat meten of wetenschappelijk laat onderbouwen. Toch houdt een aantal wetenschappers zich sinds 1995 bezig met het Good Work Project. Zij proberen met onderzoek de betekenis achter goed werk te vinden, met als uitkomst dat goed werk volgens hen aan de volgende eisen voldoet: “het werk is van uitstekende kwaliteit, het beantwoordt aan de behoeften van de gemeenschap en het moet persoonlijk zinvol zijn”. Het project wordt geleid door de psychologen Gardner van Harvard University, Csikszentmihalyi van Claremont University en Damon van Stanford University (Barendsen & Fischman 2011: 2). Om de vraag te

beantwoorden waardoor mensen slagen of falen wanneer zij goed werk willen doen, zijn vele diepte-interviews uitgevoerd met toonaangevende vakmensen uit diverse sectoren. Dit onderzoek vond voornamelijk plaats in de Verenigde Staten en Scandinavië. Naast vakmensen zijn ook scholieren, studenten, mensen in hun eerste baan en mensen die bijna aan het einde van hun loopbaan waren, geïnterviewd (Gardner, Csikszentmihalyi & Damon 2009: 48-49).

De bevindingen die uit de interviews naar voren kwamen, geven de voorwaarden aan om te komen tot goed werk. Mensen voeren hun werk uit met verschillende doelen. Een belangrijk doel kunnen verdiensten zijn, maar veel mensen willen ook verlangens vervullen. Ze willen met hun werkzaamheden iets tot stand brengen dat van belang is in de samenleving. Voldoening is voor veel mensen een relevant onderdeel van hun werk, mensen hebben daarom de behoefte om goed werk te doen (Gardner e.a. 2009: 50-51).

De factoren van goed werk zijn volgens Gardner e.a. de kenmerken van excellence, engagement en ethics (2009: 51). Goed werk wordt vakbekwaam, betrokken en integer uitgevoerd. Het werk moet technisch excellent zijn, het is betekenisvol voor degene die het uitvoert en het wordt op een ethisch verantwoorde manier uitgevoerd. Deze drie zaken leiden tot verbondenheid met het werk dat iemand uitvoert. Hierdoor ontstaat deskundigheid, betrokkenheid en verantwoordelijkheid binnen werkzaamheden.

Ook als er sprake is van interne of externe invloeden die het moeilijk maken om goed werk af te leveren, dienen de kernwaarden van het beroep hoog gehouden te worden met het aanwezig blijven van de kenmerken excellence, engagement en ethics. Goed werk komt volgens Gardner e.a. het vaakst voor als er duidelijke en sterke criteria zijn over wat wenselijk gedrag is. Criteria dienen op elkaar afgestemd te zijn doordat het optreden van medewerkers binnen een beroepsgroep min of meer aan dezelfde waarden voldoet. Rolmodellen binnen de organisatie kunnen hier aan bijdragen (2009: 63-64). Wanneer deze kernwaarden onduidelijk, onbelangrijk of tegenstrijdig zijn, leidt dit tot het tegenovergestelde van goed werk. Gardner e.a. noemen dit gecompromitteerd werk (2009: 50-58). Het uiteindelijke doel van medewerkers die willen voldoen aan dit wenselijke gedrag door te werken op basis van criteria, is om kwaliteit te leveren door hun werk te laten voldoen aan excellence, engagement en ethics.



Figuur 2.1 Onderdelen om te komen tot goed werk (Gardner, Csikszentmihalyi & Damon 2009)

Drie E's

Excellence, engagement en ethics zijn toonaangevend wanneer het gaat om goed werk. Het Good Work Project is een bekend en vaak geciteerd onderzoek. Het is tevens gericht op de publieke sector, waardoor het toepasbaar is op dit onderzoek naar goed politiewerk. Om deze reden zal in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van de wijze waarop Gardner e.a. goed werk aan het licht brengen. De E-eisen voor goed werk kunnen niet, gedeeltelijk, of allen aanwezig zijn in het werk dat iemand uitvoert. Werkende mensen moeten er volgens Gardner e.a. naar streven om te voldoen aan het drietal E's (2009: 51). Er wordt gesteld dat goed werk leveren moeilijker is dan het doen van gecompromitteerd werk. Zaken die binnen het werk lastiger uit te voeren zijn, zullen minder vaak voorkomen wegens het feit dat deze werkonderdelen meer tijd en energie voor medewerkers kosten.

Daarom leveren mensen naar idee van Gardner e.a. liever alleen het belangrijkste in plaats dat ze extra werkzaamheden uitvoeren. Dit komt volgens de auteurs omdat mensen van nature zijn ingesteld om met zo min mogelijk energie een doel te bereiken en zodoende ingesteld te zijn op onverwachte omstandigheden waar energie voor nodig is. Gardner e.a. noemen dit de "aangeboren standaardinstelling" die niet ingesteld is op het leveren van goed werk, maar op efficiënt werk (2009: 59-60). Bij goed werk wordt een stapje extra gezet. Naast het hoognodige werk wordt net iets meer verricht, wat wordt bereikt door de genoemde kenmerken.

Men mag ervan uitgaan dat politiemedewerkers over het algemeen maatschappelijk betrokken zijn en zij hebben om bepaalde (ideële) redenen ervoor gekozen om bij de politie te gaan werken. Ook zij hebben de behoefte om goed werk te verrichten. Bureauwerk is daarbij onderdeel van hun werk. Er zal daarom worden bekeken in welke mate bureauwerk onder goed politiewerk kan vallen.

Mix bureaucratie en vakmanschap

Werkzaamheden op het politiebureau hebben met vakmanschap te maken en bovendien kan ook tijdens de dienst op straat sprake zijn van bureaucratische regelverplichtingen. Bureauwerk kan dus zowel vanuit vakmanschap als vanuit bureaucratisch oogpunt worden aanschouwd. Tegelijkertijd kan straatwerk, naast dat het vakmanschap kan zijn, bureaucratische kenmerken hebben. Een goede mix van bureaucratie en vakmanschap leidt tot goed bureauwerk.

Volgens de in paragraaf 2.1 behandelde theorie van Weber (1972) vertoont bureauwerk veel overeenkomsten met werkwijzen volgens een bureaucratisch organisatiemechanisme. De tien eerder genoemde kenmerken van Weber, zijn voor het grootste deel terug te voeren op bureauwerk voor politieagenten. Agenten zijn in het uitvoeren van bureauwerk namelijk onderworpen aan het gezag van de leiding en er wordt

gewerkt in een hiërarchische organisatiestructuur, waarin elke medewerker aan vastgestelde competenties dient te voldoen om bureautaken kwalitatief goed te kunnen uitvoeren. Doordat sommige medewerkers bepaalde werkzaamheden vaker uitvoeren dan anderen, ontstaan specialisten en deskundigen op bepaalde gebieden. Er wordt gewerkt met invoersystemen die door de organisatie ter beschikking zijn gesteld en deze invoersystemen zijn een middel om stelselmatige controle en discipline te bereiken.

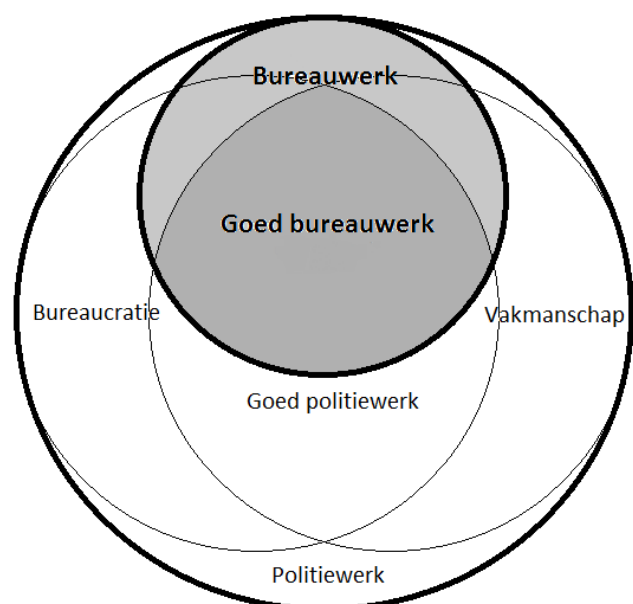
In andere literatuur wordt beargumenteerd dat bureauwerk valt onder vakmanschap. In paragraaf 2.2 is naar theorie van Crank (1990) uiteengezet dat bureauwerk pas vakmanschap kan worden genoemd wanneer er sprake is van ervaring. Het leveren van goed bureauwerk is daarom niet te bereiken door alleen opleiding en training. Dit wordt mede veroorzaakt door de verscheidenheid van werkzaamheden, waardoor uitvoeringsprogramma's en richtlijnen niet altijd toereikend zijn in situaties. Daarom dienen agenten veel bureautaken binnen hun handelingsvrijheid uit te voeren. Er worden dan beslissingen naar eigen inzicht genomen. Volgens Crank leggen politiemensen verantwoording hierover het liefst niet op schriftelijke wijze af, maar in verband met de legitimiteit is dit wel essentieel te noemen (Bordua & Reiss 1966, Westley 1970, Bovens & Zouridis 2002). Bureauwerk heeft daarmee verschillende waarden in zich. In de volgende paragraaf zal worden uitgelegd hoe hier in dit onderzoek mee wordt omgegaan.

2.4 Bureaucratie, vakmanschap en goed bureauwerk

In deze paragraaf zal de in dit hoofdstuk aan bod gekomen theorie worden gekoppeld in een conceptueel kader. Dit kader zal als uitgangspunt worden gebruikt in de bespreking van de onderzoeksbevindingen in de volgende hoofdstukken en in de conclusie. Hier wordt een cirkel getoond waarin het onderzoeksgebied zichtbaar is.

Het onderzoek in cirkels

Dit hoofdstuk heeft gedraaid om goed bureauwerk. Duidelijk werd dat goed bureauwerk te vinden is tussen protocollen en handelingsvrijheid; tussen bureaucratie en vakmanschap. Te zien in figuur 2.2 is dat de kleine, dikgedrukte en grijsgekleurde cirkel van bureauwerk overlapt met de twee andere cirkels die in dit theoretisch kader centraal werden gesteld. Dat betekent dat



Figuur 2.2 Onderzoeksgebied

er in goed bureauwerk zowel bureaucratie als vakmanschap te vinden is; kenmerken van vakmanschap kunnen in een bureaucratische werkwijze terug te vinden zijn en andersom. De twee begrippen dienen elkaar dus aan te vullen om tot goed werk te kunnen komen in plaats dat zij belemmerend werken voor elkaar.

Het onderzoek bestaat uit vier deelvragen. Het eerste deel van het onderzoek omvat bureauwerk als onderdeel van het politiewerk als geheel. Dit is grijsgekleurde cirkel in figuur 2.2 en kan worden gezien als inleiding op het tweede tot en met het vierde onderdeel. Goed bureauwerk wordt, in overeenstemming met de theorie van Gardner e.a. (2009), opgedeeld in drie stukken. Dit is het donkergrijze gedeelte van de gekleurde cirkel in figuur 2.2; goed bureauwerk. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt in de vereisten voor goed werk, namelijk excellence, engagement en ethics. Voordat in dit conceptueel kader uiteen wordt gezet wat in dit onderzoek aan de hand van de literatuur onder deze begrippen wordt verstaan, wordt eerst verduidelijkt wat bureauwerk is binnen het onderzoek.

Het onderzoek ingekaderd

Binnen bureauwerkzaamheden als onderdeel van het politiewerk wordt in de eerste deelvraag onderscheid gemaakt in bureauwerk naar directe aanleiding van straatwerk, zoals het opmaken van processen-verbaal naar aanleiding van de aanhouding van een verdachte. Daarnaast zijn er overige werkzaamheden, zoals e-mailen of aangiftes opnemen van mensen die naar het politiebureau zijn gekomen (Van Hoorn 2010a). Omdat er zowel leidinggevenden als uitvoerende medewerkers zijn geïnterviewd, wordt ingegaan op de verschillen in bureautaken voor deze groepen. Nuancerend met de waarden van bureauwerk, wordt de door medewerkers ervaren hoeveelheid bureauwerk duidelijk. Na dit inleidende onderzoeksdeel, wordt in de deelvragen 2 tot en met 4 ingegaan op goed bureauwerk.

Voor een deel behoort bureauwerk tot goed politiewerk, zoals te zien is in de cirkel in figuur 2.2. Goed bureauwerk wordt onderzocht aan de hand van de genoemde begrippen excellence, engagement en ethics. Hier zal kort worden uitgelegd wat deze begrippen inhouden volgens de literatuur en vervolgens wordt uiteengezet wat in dit onderzoek onder de drie begrippen wordt verstaan. De drie E's zullen vanuit bureaucratisch en vanuit vakmanschappelijk oogpunt worden bekeken, waarna wordt ingegaan op hetgeen dit betekent voor bureauwerk voor politiemedewerkers. Elke E wordt verduidelijkt aan de hand van een tabel.

Excellence is deskundigheid

Ten eerste staat excellence centraal. De literatuur omschreef excellence als het technisch excellent zijn van werk (Gardner e.a. 2009: 51). In dit onderzoek wordt onder excellence de

deskundigheid verstaan. Het gaat daarbij om het leerproces om deskundig te worden en de vaardigheden die nodig zijn om werk tot deskundig uitgevoerd werk te maken.

Goed werk vanuit bureaucratie:	Wat betekent bureaucratie voor bureauwerk?	Goed werk vanuit vakmanschap:	Wat betekent vakmanschap voor bureauwerk?
Goed werk wordt aangeleerd door opleiding, trainingen en cursussen en door daarna vaak hetzelfde uit te voeren.	Routinematig handelen door specialistische houding t.o.v. werk.	Goed werk wordt aangeleerd door praktijkervaring op te doen en daarna te handelen naar eigen inzicht.	Inspelen op onverwachte situaties door generalistische houding t.o.v. werk.

Tabel 2.1 Overzicht van onderzoeksdeel 2 (excellence)

In tabel 2.1 is zichtbaar dat excellence gezien vanuit bureaucratisch oogpunt ontstaat tijdens opleiding, trainingen en cursussen. Door de aangeleerde werkzaamheden vervolgens in de praktijk vaak uit te voeren, wordt het werk deskundig en routinematig uitgevoerd (Weber 1972). Door routines te volgen in de uitvoering van bureauwerk, specialiseren mensen zich in werkzaamheden die zij vaak uitvoeren en veel specialisten op verschillende gebieden, leveren samen goed werk (Van Mierlo 1995).

Wordt excellence vanuit vakmanschap bekeken, dan worden medewerkers pas deskundig nadat zij hun opleiding hebben afgerond door het opdoen van ervaringen (Crank 1990, Sprenger & Teeuwisse 2010, Nap 2007b). Vakmensen handelen op basis van hun inzicht. Op deze manier kunnen zij in de uitvoering van bureautaken, in tegenstelling tot routinematig handelen, inspelen op onverwachte situaties en kan er weerstand worden geboden aan een diversiteit aan problemen. Er kan goed werk worden geleverd in niet vaak voorkomende situaties, waarvan in politiewerk nogal eens sprake kan zijn. Wanneer politiemensen een generalistische houding hebben, bezitten zij een breed repertoire aan vaardigheden en competenties om goed werk te leveren.

Engagement is betrokkenheid

Ten tweede wordt engagement behandeld. Volgens Gardner e.a. gaat het er bij engagement om dat het werk betekenisvol is voor degene die het uitvoert en dienen medewerkers er hun betrokkenheid in kwijt te kunnen (2009: 51). Het begrip engagement wordt daarom opgevat als betrokkenheid van medewerkers bij het werk dat zij doen. Er wordt daarbij ingegaan op de waarden die een bijdrage leveren aan deze betrokkenheid en de manier waarop deze betrokkenheid bereikt kan worden. Vooral wordt ingegaan op het doel dat mensen hebben met het werk dat zij doen.

Goed werk vanuit bureaucratie:	Wat betekent bureaucratie voor bureauwerk?	Goed werk vanuit vakmanschap:	Wat betekent vakmanschap voor bureauwerk?
Goed werk heeft instrumentele waarde en er worden (voor anderen) zichtbare resultaten behaald.	Kwantitatieve informatie vormt concrete output door een bedrijfsmatige houding t.o.v. werk (effectieve/ efficiënte resultaten).	Goed werk heeft symbolische waarde en er worden (voor anderen) zinvolle resultaten behaald.	Kwalitatieve informatie vormt abstracte outcome door een ideële houding t.o.v. werk (achtergrond van resultaten).

Tabel 2.2 Overzicht van onderzoeksdeel 3 (engagement)

In tabel 2.2 is weergegeven hoe engagement vanuit bureaucratisch perspectief kan worden gezien en hoe dit onderwerp vanuit vakmanschap kan worden benaderd. Bureaucratisch gezien ontstaat engagement door instrumentele waarden. Motivatie en betrokkenheid ontstaan in dit geval door de zichtbaarheid van resultaten voor anderen. Bureauwerk wordt kwantitatief bekeken in de vorm van cijfers en op basis van concrete resultaten, ook wel output genoemd (Jochoms & Sey 2006). Er wordt daarbij bedrijfsmatig gekeken hoe het werk efficiënter en effectiever plaats kan vinden (Van Sluis e.a. 2006). Dit gebeurt om de hoogst mogelijke resultaten te behalen en beloningen te ontvangen in de vorm van waardering of voldoening.

Betrokkenheid ontstaat vanuit het perspectief van vakmanschap door symbolische waarden en wordt beïnvloed door de mate waarin resultaten zinvol zijn voor de medewerker zelf en voor anderen (Terpstra & Trommel 2006, Morin 2004). Bureauwerk wordt kwalitatief bekeken in de vorm van verhalen en achtergrondinformatie. Deze gegevens worden op papier gezet, maar ervaringen worden ook mondeling gedeeld met collega's of met burgers. Het gaat hierbij om de abstracte effecten die met bureauwerk bereikt worden (outcome) en op welke manier de resultaten zijn bereikt (Nap 2007a, Jochoms & Sey 2006, Crank 1990). Deze ideële instelling kan inhouden dat noemenswaardige kwalitatieve resultaten worden gedeeld met anderen, maar politiemensen kunnen ook voldoening krijgen van resultaten die alleen voor henzelf zichtbaar zijn. Voldoening wordt in dat laatste geval naar aanleiding van de situatie bereikt en minder door een zichtbaar eindresultaat.

Ethics is verantwoordelijkheid

Ten slotte is ethics het laatste onderdeel van goed bureauwerk. Het gaat hierbij vanuit de theorie over werk dat op een ethisch verantwoorde manier wordt uitgevoerd (Gardner e.a. 2009: 51). Ethics zal in dit onderzoek gaan over de verantwoordelijkheid die mensen tonen in hun werk. Dienders kunnen voor diverse ethische keuzes komen te staan, waar hun handelen van afhankelijk is. Politiewerk kan er daarom op verschillende manieren uitzien en daar dient verantwoording over te worden afgelegd. Het gaat hier om gevoelens van politiemensen tijdens de uitvoering van hun werk. Verantwoordelijkheidsgevoel komt tot

stand door regels en procedures waar medewerkers zich aan dienen te houden, maar zij moeten ook zelf een oordeel kunnen vormen binnen deze verantwoordelijkheid. Politie mensen zijn geen robots die volledig conform de regels handelen. Dit is ook niet realistisch, aangezien situaties kunnen verschillen aan een voorgeschreven werkwijze.

Goed werk vanuit bureaucratie:	Wat betekent bureaucratie voor bureauwerk?	Goed werk vanuit vakmanschap:	Wat betekent vakmanschap voor bureauwerk?
Goed werk komt tot stand door verticale verantwoording ; het volgen van protocollen en controle d.m.v. "checks and balances".	Regelgebondenheid voorkomt eigenrichting door een gedisciplineerde houding t.o.v. werk.	Goed werk komt tot stand door horizontale verantwoording ; het vertrouwen op het morele oordeel van vakmensen en controle d.m.v. betekenisvolle contacten.	Uitvoeringsvrijheid voorkomt langdradige processen door een morele houding t.o.v. werk.

Tabel 2.3 Overzicht van onderzoeksdeel 4 (ethics)

In tabel 2.3 wordt wederom de discrepantie aangegeven tussen bureaucratie en vakmanschap, nu voor wat betreft ethics. Bureaucratisch gezien wordt ethisch gehandeld wanneer de regels nauwkeurig worden nageleefd in het werk. Verantwoording over het handelen wordt op verticale wijze afgelegd aan het bevoegd gezag door "checks and balances". Deze controlemechanismen zijn vastgelegd in werkprotocollen voor de uitvoering van bureauwerk en zij dienen als uitgangspunt voor het verantwoorden van politiewerk. Het volgen van deze protocollen zorgt voor directe controle op werkzaamheden, waardoor zuivere verantwoording kan worden afgelegd (Weber 1972, Van Mierlo 1995, Bovens & Zouridis 2002). De politie heeft het geweldsmonopolie en daarom is het cruciaal dat zaken goed op papier komen aan de hand van het goed organiseren van regels en discipline. Het werken volgens protocollen voorkomt eigenrichting van politiemensen, zodat burgers op de politie kunnen vertrouwen (Bordua & Reiss 1966).

Controle op het handelen van politiemensen wordt vanuit vakmanschap heel anders bekeken. Hier wordt verantwoording horizontaal en rechtstreeks afgelegd naar de burger in de vorm van betekenisvolle contacten. Medewerkers hebben in hun werk op het politiebureau een uitvoeringsvrijheid om vorm te geven aan deze horizontale verantwoording. Men dient volgens deze zienswijze op het vakmanschap en de morele oordeelsvorming van agenten te vertrouwen. Zij zijn in staat om hun werk, binnen hun handelingsvrijheid, op een deskundige en morele manier uit te voeren (Van Hoorn 2010b, Wierda 2006a, Nap 2007a, Nap 2007b, Johannink 2006, Tops 2007). Hier kan ook het vermijden van bureauwerk onder vallen (Maas, Van Os & Tops 2010). Dit voorkomt langdradige werkprocessen en verkleint Lipsky's (2010) kloof tussen management en "street level bureaucrats".

In de getoonde volgorde zullen de empirische onderzoeksbevindingen vanaf het volgende hoofdstuk worden behandeld. Daarbij komen de onderwerpen binnen de gegeven overzichten in de tabellen uitgebreid aan bod.

3. Onderzoeksaanpak

Nu de theorie duidelijk is die aan het onderzoek ten grondslag ligt, kunnen de verzamelde empirische onderzoeksgegevens worden behandeld om daarmee een antwoord te kunnen geven op de deelvragen. Op deze manier kan de hoofdvraag die centraal staat in het onderzoek worden beantwoord. In dit korte hoofdstuk worden de strategie, methodologie en technieken van onderzoek behandeld. Daarna wordt ingegaan op de kenmerken van de onderzoeksgroep, de geïnterviewde politiemensen uit het korps Brabant-Noord.

3.1 Strategie

Het onderzoek heeft een interpretatieve opvatting. Er is niet één werkelijkheid, want mensen kunnen verschillende visies hebben over de mate waarin bureauwerk bij de politie een rol speelt in de kwaliteit van politiewerk. Percepties van mensen hebben daarom een belangrijke rol gespeeld in dit kwalitatieve onderzoek. Dit ging over hoe mensen gebeurtenissen ervaren of welke betekenis ze aan situaties geven (Van Thiel 2010: 42-43). Met kwalitatieve onderzoeksmethoden werd de diepte ingegaan en het onderzoek heeft nieuwe inzichten verschaft door de ontwerpstudie te doen. Om deze reden is de onderzoeksstrategie “gevalsstudie” van toepassing (Van Thiel 2010: 69).

3.2 Methodologie en technieken

De gehanteerde manier om kwalitatieve gegevens in de vorm van ervaringen te verzamelen, is het afnemen van half gestructureerde interviews geweest (zie Baarda, De Goede & Van der Meer-Middelburg 2007: 16). Via de sneeuwbalmethode zijn politiemedewerkers benaderd om mee te werken (zie Van Thiel 2010: 55). In het eerste stadium van het benaderen van respondenten, hebben personen uit het netwerk van de onderzoeker namen doorgegeven van operationeel chefs. Via de operationeel chefs als sleutelpersonen zijn vervolgens andere respondenten binnen de teams benaderd om aan het onderzoek mee te werken. Een tweede manier om contact te leggen met respondenten als sleutelpersonen, was om rechtstreeks contact met hen op te nemen doordat zij met naam en functie genoemd werden op de website van politie Brabant-Noord.

Deze semi-aselecte werkwijze verliep op basis van toeval, maar er is enigszins rekening gehouden met rang, functie, geslacht en leeftijd van de respondenten. Geprobeerd is om de interviews evenredig over de drie districten van het korps te verdelen. Interviews hebben plaatsgevonden op bureaus in grote en kleinere plaatsen binnen de regio. In de onderstaande tabel is weergegeven uit welke drie districten het regiokorps Brabant-Noord

bestond en hoeveel teams en politiebureaus deze districten telden. In de twee rechtse kolommen is vervolgens duidelijk gemaakt welke van deze teams en bureaus zijn bezocht in verband met de interviews en hoeveel interviews er zijn gehouden. Binnen elk van de drie districten zijn twee teams onderzocht. In principe had elk voormalig team een eigen bureau, met uitzondering van de bureaus in 's-Hertogenbosch (in district Meierij) en Oss (in district Maasland).

District	Aantal bureaus	Aantal teams	Onderzochte bureaus	Onderzochte teams	Aantal interviews
Meierij	5	6	2	2	7
Maasland	1	2	1	2	8
Maas en Leijgraaf	4	4	2	2	9
Totaal	10	12	5	6	24

Tabel 3.1 Aantal interviews per district

3.3 Kenmerken onderzoeksgroep

De respondenten zijn werkzaam in het operationele werkveld en hebben rangen van inspecteur tot aspirant. Zoals in tabel 3.2 te zien is, zijn in totaal vier leidinggevenden, zeven wijkagenten, twee rechercheurs, twee jeugdagenten, vijf hoofdagenten, een agent en drie studenten geïnterviewd. De leidinggevende medewerkers houden zich bezig met de ondersteuning van dagelijkse werkprocessen. Bij de rechercheurs heeft het interview voornamelijk betrekking gehad op hun voormalige "blauwe" functie, nog niet lang geleden.

Zoals in de twee rechter kolommen zichtbaar is, zijn er zeventien mannen en zeven vrouwen geïnterviewd. Na berekening is dus 29,2 procent van de respondenten vrouw, wat enigszins vergelijkbaar is met de 37,5 procent vrouwelijke executieve medewerkers in Brabant-Noord in 2011 (Ministerie 2011d). Verder kon uit de onderzoeksgegevens niet worden herleid dat respondenten van allochtone afkomst waren. Volgens recente gegevens was zes procent van de politiemedewerkers in Brabant-Noord van allochtone afkomst (Ministerie 2011d).

Functie	Rang	Aantal	Waarvan mannen	Waarvan vrouwen
Teamchef	Inspecteur	1	1	0
Operationeel chef	Inspecteur	3	2	1
Wijkagent	Brigadier	7	5	2
Rechercheur	Hoofdagent/brigadier	2	2	0
Jeugdagent	Hoofdagent	2	2	0
Hoofdagent	Hoofdagent	5	3	2
Agent	Agent	1	0	1
Student	Aspirant	3	2	1
Totaal		24	17	7

Tabel 3.2 Functies en rangen van de respondenten

De respondenten hebben aangegeven hoe bureauwerk kan bijdragen aan het leveren van kwalitatief goed politiewerk of hoe bureauwerk het leveren van goed werk juist belemmert. De diepte-interviews zijn afgenomen op informele wijze, waarbij gebruik is gemaakt van een topiclijst als sturingsmiddel. Deze lijst is opgenomen als bijlage 1. Er is daarbij rekening gehouden met de voorwaarden om interviews af te nemen, zoals deze door Baarda e.a. (2007: 22) en Van Thiel (2010: 64, 91-92) geschetst worden. De individueel afgenomen interviews vonden plaats in aparte ruimten en duurden inclusief introductie tussen de vijfenveertig en negentig minuten. De interviews zijn opgenomen met geluidsapparatuur en vervolgens heeft verslaglegging plaatsgevonden, waarin het verhaal van respondenten rechtstreeks is weergegeven. De respondenten worden in deze verslagen niet met naam genoemd en er is niet te herleiden in welk team zij werken. Er is zo min mogelijk geparafraseerd en de antwoorden van de respondenten zijn op deze manier, zo veel mogelijk in hun eigen woorden en op een prettig en overzichtelijk leesbare manier weergegeven. De verslagen zijn allen ter autorisatie gemaild naar de respondenten zodat zij de gelegenheid hadden om op- en aanmerkingen te plaatsen en interpretatiefouten te voorkomen. Drie van de vierentwintig respondenten hebben hierop geen reactie gegeven.

Tevens is rekening gehouden met leeftijd om het ervaringsniveau over de respondenten te verdelen. Met ervaring wordt het aantal jaren bedoeld dat de respondenten werkzaam zijn bij de politie. Hierbij wordt geteld vanaf het moment dat zij met de politieopleiding zijn begonnen. In de volgende tabel is hiervan een overzicht gegeven.

Ervaring District	0 t/m 4	5 t/m 8	9 t/m 12	13 t/m 19	20 t/m 29	30 of meer
Meierij	2	0	2	0	3	0
Maasland	3	1	1	1	1	1
Maas en Leijgraaf	0	1	2	3	1	2
Totaal	5	2	5	4	5	3

Tabel 3.3 Ervaring (in jaren) van de respondenten

Uit de analyse van de interviewverslagen bleken verschillen in zienswijze aanwezig tussen medewerkers van verschillende rangen en functies. Echter kan over het algemeen worden geconstateerd dat politiemedewerkers naar werkgebied en naar geslacht hetzelfde denken over bureauwerk. In de verwijzing naar de respondenten zal daarom voornamelijk worden gesproken van functie of rang en niet van geslacht en werkgebied. Wel kan hierbij worden opgemerkt dat bureauwerk in de meer stedelijke teams meer is geautomatiseerd in vergelijking met teams in minder stedelijke gebieden. In het volgende hoofdstuk wordt geanalyseerd op welke wijze politiemedewerkers over bureauwerk denken.

4. Politiemensen en bureauwerk

In dit hoofdstuk komen de empirische bevindingen aan bod. In elk van de vier paragrafen wordt een deelvraag beantwoord aan de hand van de gegevens die uit de interviews naar voren zijn gekomen.

4.1 Bureauwerk als onderdeel van politiewerk

De vraag in hoeverre bureauwerk onderdeel van politiewerk is, zal in deze paragraaf worden beantwoord. Het is opvallend dat de geïnterviewde politiemensen niet zozeer over “bureauwerk” spreken. Zij nemen eerder woorden als “schriftelijk werk” of “administratief werk” in de mond. Ondanks dat op het politiebureau voor veel politiemedewerkers niet de meest favoriete werkzaamheden plaatsvinden, vinden alle respondenten dat bureauwerk een onmisbaar onderdeel van hun werk is. De verantwoording van het handelen op straat ten behoeve van legitimiteit, werd alleen door een teamchef genoemd. Onderstaand citaat schetst hoe politiemensen over het algemeen tegen bureauwerk aankijken. Het is een noodzakelijk onderdeel van hun werk.

“Ik denk dat je aan administratieve werkzaamheden ontkom je niet aan. Je zal aan verslaglegging moeten doen om a.) voor de toekomst te kunnen weten wat er in het verleden heeft gespeeld en b.) als er zaken zijn waarvan ik proces-verbaal op moet maken, ja dat moet kwaliteit hebben en er is maar één mogelijkheid en dat is het op papier zetten. Want als het voor een rechter moet komen dan moet er een dossier liggen. Dus daar ontkom je niet aan en ik vind ook dat dat moet, je moet ook de tijd nemen om het fatsoenlijk kwalitatief op papier te krijgen” (Interview 7).

Politiemensen hebben grofweg te maken met twee soorten bureauwerk, zo blijkt uit de interviews. De eerste soort wordt het meest genoemd en bestaat uit straatwerk dat door de betreffende politiemensen op bureau schriftelijk dient te worden afgehandeld. Het gaat hierbij om gebeurtenissen waar agenten tijdens hun straatdienst zelf bij zijn geweest. Deze vorm van bureauwerk is daarmee direct aan straatwerk gerelateerd. De tweede soort is het bureauwerk naar aanleiding van voorvallen waar de ten uitvoer brengende dienders zelf niet bij zijn geweest. Daarnaast gaat het hier om werk dat niet direct met het politiewerk op straat te maken heeft. Dit is daarom bureauwerk dat indirect aan straatwerk is gerelateerd. Beide soorten zullen hier worden behandeld, waarbij in de laatste paragraaf de omgang met bureauwerk centraal staat.

4.1.1 Direct aan straatwerk gerelateerd

Bureauwerk naar directe aanleiding van straatwerk wordt om te beginnen verduidelijkt met onderstaand citaat van een hoofdagent.

“Iemand die rijdt onder invloed bijvoorbeeld, die komen wij nu tegen en binnen anderhalf uur is die zaak afgewerkt. Dus dan is die man of vrouw op bureau geweest, die heeft een blaastest gedaan, uitslag is bekend, hij is afgehoord, hij is heengezonden, of zij, en dossier wordt opgemaakt, wordt ingezonden, klaar. Dus binnen anderhalf uur is ook heel die zaak is ook helemaal weg. Die doe je gewoon, die móet je gewoon ook zelf afhandelen” (Interview 15).

Het citaat geeft weer dat agenten op straat in de betreffende situatie direct met de aangehouden verdachte naar het politiebureau gaan om de zaak af te handelen. De agenten zijn zelf verantwoordelijk voor de schriftelijke verplichtingen. Er zijn daarin verschillen in bureauwerk voor uitvoerende medewerkers en chefs.

Uitvoerende medewerkers

Bij het vastleggen van de gegevens worden volgens een wijkagent “de zeven gouden W’s” gehanteerd. Dit zijn vragen die beginnen met een W, te weten: Wie, Wat, Waar, Wanneer, Waarmee, Waarom en op Welke wijze? Er wordt door iedere medewerker in de basispolitiezorg gewerkt met het registratiesysteem BVH (Basisvoorziening Handhaving). Medewerkers met een speciale functie, zoals wijk- en jeugdagenten, draaien minder noodhulpdiensten, maar dienen wel hun bevindingen van de straat te verwerken in het systeem. Studenten worden begeleid door een stagebegeleider of coach, die hen coördineert in het bureauwerk dat zij op straat opdoen. De taakverdeling tussen collega’s verloopt soepel volgens de meeste respondenten. Een coördinator verdeelt de taken naar aanleiding van een voorval in overleg met de brigadier van dienst over de medewerkers, zo gaf een agent aan, maar coördinatie kan volgens een wijkagent ook plaatsvinden door een collega die als eerste ter plaatse was, omdat deze de meeste kennis van het voorval heeft.

De soorten werkzaamheden naar aanleiding van het werk op straat die tot de taken van uitvoerende politiemedewerkers behoren zijn de volgende: aangifte opnemen, mutatie vastleggen, proces-verbaal (PV) van bevindingen, PV van aanhouding, PV van verhoor en overige werkzaamheden. Aangiftes kunnen op het politiebureau en op locatie worden opgenomen. Bij woninginbraken wordt de aangifte bij het slachtoffer thuis opgenomen door met pen een aangifteformulier in te vullen. Hierbij wordt volgens enkele medewerkers gewerkt met een woninginbraken map, waaruit ook andere formulieren dienen te worden ingevuld. Er kan ook sprake zijn van een voorval waarbij een aangifte wordt opgenomen op een schrijfblok. De aangever dient zijn handtekening volgens een wijkagent dan in concept te

zetten. Vervolgens moet deze concept-aangifte op bureau digitaal worden verwerkt, wat eigenlijk dubbel werk is. Deze wijkagent verduidelijkt in het onderstaande citaat dat hij in de loop der tijd handig is geworden met het op opnemen van deze aangiften.

“Er wordt vanuit het Openbaar Ministerie ook gevraagd dat wij de concept-aangifte, dit is dan een concept-aangifte [met pen geschreven aantekeningen op schrijfblok], die moet eigenlijk letterlijk overgenomen worden in de originele aangifte. En bij een diefstal auto is dat toch wel een redelijk verhaal. En ook bij een vernieling is dat ook een redelijk verhaal, wil je alle elementen erin hebben. Ik heb in de loop van de tijd heb ik geleerd om te werken met steekwoorden. Dat is misschien juridisch niet juist, maar het levert een heleboel tijdwinst op” (Interview 20).

Muteren is het op papier verslagleggen van een situatie tijdens de straatdienst. Dit kan gaan om een melding of een toevallige situatie waar tegenaan werd gelopen. “Afmuteren” wordt belangrijk gevonden en heeft verschillende redenen in het werk van de geïnterviewde politiemedewerkers. Relevante zaken worden in de visie van de respondenten gerapporteerd met het doel dat zij in een later stadium nog een keer van toepassing kunnen zijn.

Nadat er een strafbaar feit is geconstateerd, dient een PV van bevindingen te worden opgesteld. Het opmaken van dit PV is volgens de respondenten veel werk, omdat zo nauwkeurig mogelijk omschreven dient te worden wat de specifieke kenmerken van een situatie waren. Zo gaf een hoofdagent aan dat een achtervolging dient te worden omschreven met de snelheid en route die werd gereden. Na een aanhouding dient te worden vastgelegd om welke persoon het gaat, waarom deze persoon is aangehouden en hoe dit is gebeurd, zo gaf een student aan. Dit wordt vastgelegd in een PV van aanhouding. Ook het tijdstip van de aanhouding is volgens een agent belangrijk om vast te leggen in verband met de maximale tijdsduur van het ophouden van een verdachte.

In een PV van verhoor worden verklaringen van mensen opgenomen. Een dergelijk PV kan zowel van een verdachte als van een slachtoffer of getuigen zijn. Volgens enkele respondenten uit stedelijke teams kan het verhoren van getuigen worden uitgevoerd door een collega die bureauwerk van de noodhulpdienst overneemt. Dit wordt de “zakendienst” genoemd. Hierbij zetten de op straat dienstdoende agenten hun belangrijkste bevindingen op papier, zodat collega’s op bureau verder kunnen met bijvoorbeeld het verhoren van een verdachte. Voor de zakendienst worden reguliere politiemedewerkers ingeroosterd en deze diensten worden alleen overdag en ’s avonds gedraaid tussen 9.00 uur en 0.00 uur.

Als laatste bestaan er overige werkzaamheden om het dossier compleet te maken. Gegevens moeten volgens de respondenten zorgvuldig worden ingevoerd in het systeem. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van het doen van een aanvraag voor de technische recherche

(TR), het veiligstellen van videobeelden of van het vastleggen van informatie die uit een buurtonderzoek naar voren is gekomen. Een stagebegeleider zei dat het afleveren van een goed product door studenten mede de verantwoordelijkheid van de coach of stagebegeleider is, aangezien de praktijk altijd anders is dan aangeleerd in oefensituaties.

Chefs

Ook operationeel leidinggevenden werken op straat en voeren bureauwerk uit dat daaruit voortkomt. Wanneer leidinggevenden dienst hebben als officier van dienst (OvD), sturen zij op straat collega's aan. Leidinggevenden hebben te maken met operationele werkzaamheden die voortvloeien uit hun functiebevoegdheden en dat is over het algemeen minder werk dan het bureauwerk dat voor reguliere agenten voortkomt uit het werk op straat, zo bleek uit de interviews.

Leidinggevenden hebben volgens de geïnterviewden de volgende taken die voortvloeien uit operationele zaken naar aanleiding van straatwerk: PV van voorgeleiding, PV van inverzekeringstelling, geweldsrapportage, mutaties en overige rapportages. Wanneer een verdachte is aangehouden, wordt deze voorgeleid aan een hulpofficier van justitie (HOvJ). Dit is vaak een operationeel chef en deze stelt vervolgens een PV van voorgeleiding op. Om een verdachte langer te mogen vasthouden, is inverzekeringstelling vereist. Het PV van inverzekeringstelling wordt eveneens opgesteld door een HOvJ. Kopieën van deze PV's dienen volgens een operationeel chef te worden verzonden naar de advocaat van de verdachte, het OM en de reclassering. Wanneer er geweld is gebruikt door politiemedewerkers tijdens hun werk, dient dit te worden gemeld aan de leidinggevende, zo blijkt uit het verhaal van een hoofdagent. De leidinggevende beoordeelt of een geweldsrapportage wordt opmaakt, wat bijvoorbeeld gebeurt wanneer gebruik gemaakt is van pepperspray. In gevallen van minder vergaand gebruik van geweld wordt er alleen een mutatie opgesteld door de betrokken medewerker zelf. Het bleek uit de interviews dat chefs niet veel in BVH werken en voornamelijk gebruikmaken van systeemonderdelen waar zij vanwege hun bevoegdheden vaker mee te maken hebben. Naar aanleiding van het werk op straat dienen leidinggevenden af en toe te muteren of te rapporteren.

4.1.2 Indirect aan straatwerk gerelateerd

Bureauwerk hoeft niet altijd een direct gevolg te zijn van straatwerk. Het wordt ook aangeleverd als probleemcasus. Overleg met betrokken actoren speelt in deze gevallen een belangrijke rol. Een jeugdagent noemde een voorbeeld waarin hij oplossingen zocht voor twee meisjes die problemen veroorzaakten. Door te investeren in de contacten met de meisjes zelf en met partners als Bureau Jeugdzorg, lukte het hem om de situatie te verbeteren. Ook wanneer het, zoals in dit voorbeeld, gaat om bureauwerk dat niet direct

voortvloeit uit het straatwerk, kan er onderscheid worden gemaakt tussen uitvoerende medewerkers en chefs.

Uitvoerende medewerkers

Een hoofdagent onderscheidde politiewerk in heterdaad en niet-heterdaadzaken. De niet-heterdaadzaken dienen zich niet direct aan naar aanleiding van straatwerk. Deze zaken komen in een “buffer” en worden verdeeld over de medewerkers, waar de recherche de wat zwaardere zaken krijgt. “Blauwe” politiemedewerkers krijgen de overige zaken aangeleverd. De heterdaadzaken worden afgehandeld door ingeroosterde medewerkers van de eerder genoemde “zakendienst”, waarbij de samenwerking belangrijk is tussen collega’s van de straatdienst en collega’s die met een zaak verdergaan op het bureau. Als er geen heterdaadzaken zijn, kunnen niet-heterdaadzaken worden afgewerkt.

De soorten indirect aan straatwerk gerelateerd bureauwerk voor uitvoerende medewerkers zijn naar aanleiding van de interviews de volgende: aangifte opnemen, aangeleverde zaken, communicatie, briefing bijwonen/mutaties lezen en indirect/niet-operationeel werk, zoals opleidingen en cursussen. Het opnemen van een aangifte kan zowel door uitvoerende politiemedewerkers als door administratief medewerkers gebeuren. Eenvoudigere zaken worden volgens de respondenten door administratieve medewerkers van de afdeling Service en Intake afgehandeld. Studenten dienen zelf bij deze afdeling aan te geven dat ze een aangifte willen opnemen wanneer er mensen naar het bureau komen.

Politiemedewerkers krijgen daarnaast zaken in hun “bakje”. Genoemde voorbeelden zijn zaken van aanrijdingen, mishandelingen of vernielingen. Werkzaamheden bestaan uit het uitzoeken van zaken, zoals het maken van afspraken om verklaringen op te nemen, verhoren doen, het bellen en e-mailen en de verwerking van gegevens in het systeem. Er is dan door mensen aangifte gedaan en na een beoordeling van aanknopingspunten door de afdeling Service en Intake, worden deze zaken aan reguliere politiemedewerkers aangeleverd in mapjes, zo werd duidelijk uit diverse interviews. Bij de verdeling wordt volgens een agent in het systeem BOSZ (Betere Opsporing door Sturing op Zaken) rekening gehouden met het aantal openstaande zaken van medewerkers. Een hoofdagent gaf aan dat het per leidinggevende verschilt hoe vol het bakje, de “buffer” met openstaande zaken mag zijn.

“Ik heb eerst een leidinggevende gehad die dat allemaal niet zo erg vond als die buffer vol zat, dus dan had ik één of twee zaakjes in mijn beheer. Maar nu eentje die me zo zes van die plankzaken geeft” (Interview 22).

Op deze manier wordt voorkomen dat het werk zich opstapelt, maar een ongelijke verdeling kan het gevolg zijn van straatzaken van de medewerker die aan het BOSZ-lijstje worden toegevoegd. Ook studenten krijgen deze mapjes, waarna zij verhoren of het opnemen van aangiftes dienen in te plannen. Over het algemeen worden wijkagenten en jeugdagenten alleen betrokken bij zaken waarin zij vanwege hun kennis van betekenis kunnen zijn. Een wijkagent gaf aan ontlast te worden van schriftelijk werk, maar wel soms coördinator te zijn bij onderzoeken die lopen in de wijk. Jeugdagenten krijgen casussen waar jeugdproblematiek speelt. Voor beide geïnterviewde jeugdagenten is digitaal rechercheren een steeds vaker voorkomende bezigheid. Sociale media als Facebook en Hyves worden vaak door jongeren gebruikt, wat problemen als ruzies of pesten kan veroorzaken. Ook gebruiken jeugdagenten sociale media om kennis over jongeren te vergaren.

Het politiewerk bestaat verder voor een groot gedeelte uit communicatie, zowel intern met collega's als extern met burgers of partners. Communiceren dat deel uit maakt van bureauwerk, wordt door de geïnterviewde politiemensen beschreven als telefoneren of e-mailen. Een aantal medewerkers noemde het gebruikmaken van hun dienst-Black Berry of Twitter om te communiceren. Jeugdagenten en wijkagenten zijn op bureau meer aan het netwerken, eventueel via e-mail of telefoon, dan hun collega's die voornamelijk noodhulpdiensten draaien. Mondelinge communicatie met ketenpartners is nadrukkelijk aanwezig in hun taak, wat door een wijkagent niet als bureauwerk wordt gezien. Een andere wijkagent noemde het schriftelijk en mondeling "voeden" van partners met informatie als belangrijk aspect voor alle betrokkenen, waarbij hij soms de begrenzings van de Wet Politiegegevens (WPG) oprekt. Het leggen van contact met bewonersgroepen, leerplichtambtenaren of coördinatoren van scholen komt dus vaak voor volgens de geïnterviewde wijk- en jeugdagenten. Over het algemeen heeft rechtstreeks contact met mensen de voorkeur in plaats van contact via telefoon of e-mail.

Om gebeurtenissen in het team buiten hun diensttijd te weten te komen, is het belangrijk dat agenten de briefing bijwonen en mutaties van hun collega's lezen. Vooral wijkagenten dienen goed op de hoogte te zijn van gebeurtenissen in hun wijk. Een geïnterviewde wijkagent gaf aan collega's te vragen om belangrijke mutaties te mailen omdat hij niet de tijd heeft om hele dagrapportages door te lezen. Op deze manier kan de wijkagent in het "natraject" een rol van betekenis spelen, maar daarvoor dienen reguliere agenten wel kennis te hebben van de taak van de wijkagent. Een andere wijkagent vindt dat het doorsturen van mutaties door collega's nog te weinig gebeurt, maar zei haar clustercollega's ook meer bij haar werk te kunnen betrekken. Dit gebrek vanuit wijkagenten werd door een geïnterviewde hoofdagent bevestigd. Zij gaf daarbij aan nauwkeuriger werk te leveren wanneer het doel ervan bekend is.

Als laatste genoemde categorie is er niet-operationeel bureauwerk zoals de verplicht gestelde wijkagentenopleiding en cursussen. De meningen verschillen over de wijkagentenopleiding. De ene wijkagent wordt niet enthousiast van deze opleiding, voornamelijk vanwege de slechte organisatie, terwijl een ander de opleiding nuttig vindt in verband met de reflectie op zijn werkzaamheden. Wat ook onder deze vorm van bureauwerk valt, is het werk dat een hoofdagent voor een vakbond en voor verschillende projecten doet. De geïnterviewde stagebegeleider stelt beoordelingsverslagen van studenten op om te monitoren en te examineren.

Chefs

Het blijkt dat leidinggevenden hun taken voornamelijk binnen uitvoeren. Over het algemeen hebben zij hier vrede mee omdat het onderdeel van hun functie is. Een operationeel chef gaf nadrukkelijk aan dat hij het liefst zoveel mogelijk op straat is om collega's aan te sturen en te coördineren. Onderstaand citaat geeft aan dat een andere operationeel chef op de hoogte is van het feit dat uitvoerende collega's bureauwerk als noodzakelijk kwaad zien, maar dat het voor haar anders voelt.

“Bureauwerk is wel binnen zitten, maar het is niet zo zwart-wit. Als ik projecteer op mijn eigen taak als ik chef van dienst ben (...) dan zit je aan je bureau. Maar ik kom er wel heel vaak van af want ik moet wel boven iets gaan vragen en ik moet wel ergens, ik moet wel iets overleggen met de teamchef, ik moet [naam] even aanspreken hoe het met haar werk is. Maar feitelijk werk ik die dag van achter mijn scherm: de briefing, debriefing, inzetlijsten, agenda's. Dat is eigenlijk allemaal werk dat zeg maar via die computer gebeurt. En mailtjes dat zei je net zelf al. Ik noem het eigenlijk niet eens zozeer bureauwerk. Het is onderdeel van mijn taak. Het is ook makkelijke communicatie. Het is onderdeel en ik denk dat het voor mij veel minder erg is dan dat het voor medewerkers is” (Interview 2).

De taken die niet voortkomen uit operationeel straatwerk bestaan uit de volgende categorieën: personeelszorg, overleg (intern en extern) en overige werkzaamheden. Operationeel chefs en de geïnterviewde teamchef zijn belast met personeelszorg. Zij zijn directe chefs voor agenten binnen het team en stellen jaarlijks beoordelingen op omtrent het functioneren van medewerkers. Het verzamelen van gegevens over het functioneren en gesprekken met collega's vindt echter het hele jaar door plaats volgens de leidinggevende respondenten. Door gesprekken met medewerkers te voeren, proberen chefs hun medewerkers zo goed mogelijk te ondersteunen, te faciliteren en te coachen. Dit zodat zij de optimale kwaliteit leveren en zichzelf kunnen blijven ontwikkelen. Personeelszorg bestaat volgens hen ook uit dienstwissels regelen met de roosteraar, waar bij het vinden van een geschikte vervangende medewerker rekening gehouden dient te worden met de

Arbeidstijdenwet en andere regelingen. Alle geïnterviewde leidinggevenden vinden personeelszorg de taak waar zij de meeste tijd aan besteden. Enkele chefs gaven aan dat samenwerking met externe partners voor de politie steeds belangrijker wordt. Voor het management uit zicht dit in veel overleg op verschillende niveaus. De geïnterviewde teamchef ziet (management)overleggen en gesprekken als werkzaamheden hij binnen uitvoert, maar het echte bureauwerk is vooral het lezen van stukken als voorbereiding. Het maken van werkplannen, (de)briefings en agenda's voor overleggen behoort ook tot voorbereidingswerkzaamheden van operationele politiechefs. Tijdens reguliere dagdiensten is er voor chefs tijd voor het beantwoorden van mailtjes, urenverantwoording en werkuren van medewerkers fatteren.

Nu de soorten bureauwerk zijn uitgelegd, kan hiervan een overzicht worden gegeven. De soorten bureautaken voor uitvoerende medewerkers en operationeel leidinggevenden binnen het politiewerk worden in tabel 4.1 verduidelijkt.

Direct aan straatwerk gerelateerd		Indirect aan straatwerk gerelateerd	
Medewerkers	Chefs	Medewerkers	Chefs
-Aangifte opnemen -Mutatie vastleggen -PV van bevindingen -PV van aanhouding -PV van verhoor -Overige werkzaamheden	-PV van voorgeleiding -PV van inverzekeringstelling -Geweldsrapportage -Mutaties en overige rapportages	-Aangifte opnemen -Aangeleverde zaken -Communicatie -Briefing bijwonen /mutaties lezen -Niet-operationeel werk	-Personeelszorg -Overleg (intern en extern) -Overige (voorbereidings) werkzaamheden

Tabel 4.1 Overzicht soorten bureauwerk

4.1.3 Omgang met bureauwerk

De geïnterviewde politiemensen gaan verschillend om met bureauwerk. In de interviews kwam tijdens het bespreken van soorten bureauwerk vaak de hoeveelheid bureauwerk dat politiemensen te doen hebben aan bod. Deze werkzaamheden hebben in de loop der jaren een ontwikkeling doorgemaakt door technische innovaties. De meningen hierover zijn interessant en verschillen van elkaar. Wegens grote verschillen is er geen uitspraak te doen over de tijd dat politiemedewerkers gemiddeld op bureau aan het werk zijn tijdens een dienst. Sommige geïnterviewde agenten bevestigden dat zij het bureauwerk in hoeveelheid hebben zien toenemen en één respondent zei geen toename op te merken. Het aantal regels en protocollen is volgens sommigen vermeerderd, waardoor de hoeveelheid bureauwerk de laatste tijd is toegenomen. Europese regelgeving werd als oorzaak voor de stijging genoemd. Als het gaat om communicatie, heeft informatisering een rol gespeeld binnen het bureauwerk van politiemedewerkers. Het lezen en beantwoorden van e-mails is gedurende de jaren vermeerderd volgens een aantal medewerkers. Een andere genoemde oorzaak voor toename van bureauwerk is de invloed van instituties als het OM en de

advocatuur. Vaak wordt de uitgebreidheid gerelateerd aan het feit dat het werk anders onderuit gehaald kan worden. De rechter dient daarom een nauwkeurig samengesteld dossier onder ogen te krijgen en hiervoor zijn afspraken gemaakt met het OM. Wegens de hoeveelheid bureauwerk, is het belangrijk dat medewerkers hun werkzaamheden goed inplannen.

Planning

Medewerkers die werkzaam zijn in de noodhulp, maken tijdens de surveillancedienst een afweging of zij na een melding direct naar het bureau gaan voor de afhandeling. Deze keuze wordt gemaakt naar aanleiding van de geschatte of aanwezige drukte en de omvang van het voorval. De situatie kan vereisen dat agenten direct naar het bureau moeten, zoals bij een aanhouding het geval is. Een door een hoofdagent genoemd voordeel van het gelijk afwerken van een melding is dat de situatie en gebeurtenissen dan nog goed herinnerd kunnen worden. Gegevens kunnen zodoende nauwkeurig worden ingevoerd. Deze hoofdagent gaf tevens een ander voordeel, namelijk het voorkomen van onnodige overuren wanneer de meldingen zich tijdens de dienst opstapelen en er daardoor te weinig tijd overblijft voor de administratieve afhandeling.

De schriftelijke verplichtingen zijn werkzaamheden waarvan politiemensen weten dat zij onderdeel zijn van het werkproces. Kleine zaken kunnen snel worden vastgelegd en een wijkagent noemt bureauwerk dat voortkomt uit een noodhulpdienst over het algemeen “vrij makkelijk”. Dit is volgens een hoofdagent vaak het afwerken van korte meldingen. Daarentegen kost het vastleggen van bevindingen volgens een aantal respondenten wel veel tijd. Dit kunnen grotere zaken zijn, zoals het rijden onder invloed van alcohol, een verkeersongeval met letsel, een woninginbraak, een geweldspleging of een uit een instelling weggelopen persoon.

Bureauwerk blijft zo nu en dan liggen om een andere dag te worden afgewerkt, zo bleek uit de interviews. Soms is het volgens geïnterviewde medewerkers noodzakelijk dat bureauwerk tussendoor wordt gedaan, buiten een dagdienst. Medewerkers draaien voornamelijk onregelmatige diensten waardoor er druk staat op het afronden van bureauwerk. Straattijd wordt daarom op rustigere momenten opgeofferd om bureauwerk af te werken, zo bewijst onderstaand citaat van een hoofdagent.

“Wij rijden dan op dit moment alleen maar de meldingen en daar ben ik stiekem ook wel heel blij om, dat betekent dat ik ook wat weg kan poetsen. Maar dat betekent dus eigenlijk dat ik vandaag alleen maar heb gereageerd op de meldingen. Ik heb vandaag twee meldingen gekregen dus ik ben nu twee keer een halfuurtje buiten geweest in de noodhulpdienst, terwijl ik eigenlijk voor de burger degene ben die de noodhulp moet draaien en ook dus zelf zaken op

zou kunnen pikken van strafbare feiten. En dat soort dingen gebeuren natuurlijk wel vaker, dat je toch zegt: ik blijf toch effe een uurtje binnen. Zeker in de ochtenddienst. (...). Zo werkt het wel en zo werkt het eigenlijk voor ons allemaal wel. Dat we wel zoekende zijn om onze zaken maar af te werken” (Interview 22).

Een operationeel chef stuurt medewerkers om bureauwerk niet voor zich uit schuiven. Toch gaf hij te kennen dat de sturing vanuit leidinggevenden zou kunnen verbeteren door medewerkers te activeren om creatief te zijn met het plannen van hun bureauwerk. Alle geïnterviewde operationeel chefs zijn ervan op de hoogte dat sommige collega's veel werk hebben liggen en dat het soms moeilijk kan zijn om dit af te werken binnen de beschikbare uren tijdens dagdiensten. Sommige zaken kunnen volgens uitvoerende agenten namelijk niet zomaar even tussendoor worden afgerond en bovendien dienen afspraken te worden ingepland. In tenminste één team worden eenmaal per jaar extra veel mensen in een dagdienst ingepland om alle zaken weg te werken die zijn blijven liggen, zo werd aangegeven door een agent uit dat team. Ook collega's met een blessure worden volgens haar vaker voor een dagdienst ingepland om bureauwerk te doen.

Wijk- en jeugdagenten

Medewerkers met een speciale functie (jeugd- en wijkagenten) worden over het algemeen zoveel mogelijk ontlast van bureauwerk. Een jeugdagent gaf aan voorheen veel overleg met netwerkpartners te hebben, maar dat deze taak is overgenomen door een netwerkbrigadier. Een hoofdagent die vaste stagebegeleider is voor studenten, is vrij gepland van andere werkzaamheden, zodat hij zich kan richten op het coachen van studenten in de uitvoering van hun bureauwerk. Toch blijft noodhulpdienst onderdeel van het dienstverband van de meeste wijk- en jeugdagenten, zoals om het weekend te worden ingepland. Soms zijn wijkagenten tijdens deze diensten voornamelijk actief in de eigen wijk, maar dit ziet één van de geïnterviewde wijkagenten niet als wijkwerkzaamheden. Straatwerk veroorzaakt veel bureauwerk voor wijkagenten. Onderstaand citaat verduidelijkt hoe een wijkagent tegen zijn bureauwerk aan kijkt.

“Ik zeg weleens als ik een dag op straat ben, heb ik voor twee dagen werk. Want een snelle babbel ergens in een huis betekent soms dat ik misschien wel een dagdeel bezig ben met het goed in BVH verwoorden met de personen erbij en de verbanden. Want dat doe ik dan wel hè: hé ik heb hem daar aangetroffen en dan zet ik in diezelfde mutatie dat ik hem daar aangetroffen heb en hij is familie daarvan, ik weet dat hij criminaliteit heeft en ik weet dat hij drugs- en alcoholverslaafd is. Ik maak die mutatie is niet alleen een simpel vastleggen van ik ben op huisvisite geweest. Nee. Ik ben om die en die reden ben ik daar en daar geweest, ik

trof daar die aan en die trof ik ook aan en die trof ik aan (...) dus ik probeer in die mutatie die verbanden te leggen. Dus een dagje buiten is vaak twee dagen werk voor mij" (Interview 9).

Wijkagenten verschillen in mening over de tijd dat zij in hun wijk aanwezig kunnen zijn. De ene wijkagent zit soms hele dagen binnen te werken en de andere wijkagent probeert iedere dag minimaal drie tot vier uur op de fiets in de wijk aanwezig te zijn. Een derde wijkagent vertelde dat hij voor tachtig procent van zijn diensttijd is vrij gepland voor de invulling van zijn taken als wijkagent. Weer een andere wijkagent meldde nog geen zestig procent van zijn diensttijd bezig te kunnen zijn met wijkwerkzaamheden. Als hij dan tijd aan deze werkzaamheden kan besteden, is hij twee derde van deze tijd op het bureau aan het werk. Een vrouwelijke wijkagent merkte op ongeveer twintig tot dertig procent van haar diensttijd in de wijk aanwezig kan zijn. Met de overleggen erbij is zij ongeveer vijftig tot zestig procent van de tijd bezig met wijkwerkzaamheden.

De hoeveelheid bureautaken en de omgang hiermee verschilt dus naar situatie en medewerker. Belangrijk is dat het werkproces zo effectief en efficiënt mogelijk wordt vormgegeven, zodat bureauwerk ondersteunend is aan het politiewerk en er goed politiewerk wordt geleverd. Deskundigheid is het eerste vereiste om deze kwaliteit te kunnen bieden.

4.2 Deskundigheid

In deze paragraaf wordt ingegaan op bureauwerk als het gaat om deskundigheid (excellence). Het hoort bij hun functie om kwalitatief goed bureauwerk te leveren, vinden veel politiemedewerkers. Onderstaand citaat geeft aan hoe de meeste medewerkers over bureauwerk denken, ondanks dat het niet hun meest favoriete bezigheid is.

"Ik ga altijd voor kwaliteit, zo zit ik in elkaar. Dus alles wat ik aan schriftelijk werk doe, daar wil ik ook gewoon kwaliteit leveren. Ik raffel het nooit af. Dus ik ben eigenlijk altijd tevreden over mijn schriftelijk werk" (Interview 7).

Vrijwel alle respondenten gaven aan dat papierwerk het beste kan gebeuren door de collega die bij een situatie aanwezig is geweest. Voor een deskundige uitvoering van dit werk zijn bepaalde vaardigheden vereist. Deze vaardigheden worden aangeleerd door opleidingen, training en cursussen en door daarna in de praktijk ervaring op te doen, zo bleek uit de interviews. Daarbij werd aangegeven dat de basisvaardigheden tijdens opleidingen worden bijgebracht, maar dat het grootste deel van de vaardigheden om bureauwerk deskundig uit te

voeren door ervaring worden verworven. Deze paragraaf maakt onderscheid in deze twee manieren om deskundig te worden in de uitvoering van politiewerk op het bureau.

4.2.1 Opleiding, trainingen en cursussen

De politieopleiding is een duale opleiding waarbij elke periode op school steeds wordt gevolgd door een stageperiode in het team waarin een student is aangesteld. Een student die bijna de politieopleiding heeft afgerond, meldde dat de vaardigheden voor bureauwerkzaamheden nauwelijks op school werden bijgebracht. Er is volgens diverse jongere respondenten wel aandacht besteed aan beroepstaalvaardigheid, maar het werken met de systemen was vooral een kwestie van oefenen tijdens de stageperioden.

Medewerkers die langere tijd geleden hun opleiding volgden, denken verschillend over de mate waarin bureauwerk op school werd geleerd. In 1996 werd volgens een wijkagent op de politieschool nauwelijks aandacht besteed aan het schrijven van een ambtelijk verslag. Een andere wijkagent zei dat in de toen nog interne opleiding van 1989 wel werd geleerd hoe een uitgebreid PV opgesteld diende te worden, maar destijds was dit minder geautomatiseerd. Een vrouwelijke wijkagent bevestigde dat de vaardigheden voor bureauwerk nauwelijks werden bijgebracht in de opleiding en gaf daarbij aan dat zij bij Brabant-Noord met meer facetten van het bureauwerk in aanraking is gekomen dan bij het Randstedelijke korps waar zij gewerkt heeft, omdat daar meer specialisten werkzaam waren. De basisvaardigheden zijn volgens een jeugdagent op school geleerd. Het opstellen van een PV kan daarom tijdens de opleiding worden geleerd, maar het ambtelijk taalgebruik daarin is iets dat volgens diverse respondenten door ervaring wordt verworven.

Opleidingen en cursussen binnen het politiewerk zijn geënt op het aanleren van schriftelijke werkzaamheden door ermee te werken. De wetten worden in de politieopleiding geleerd, maar de praktische uitvoering daarvan vindt in de praktijk plaats, zo beargumenteerde een operationeel chef. Een student kon hiermee instemmen door aan te geven dat alles op school erg logisch wordt verteld, maar dat pas echt wordt geleerd door een situatie mee te maken. Het hangt ook af van de coach die studenten krijgen toegewezen en de mate waarin studenten worden gecorrigeerd en gecontroleerd. Een geïnterviewde wijkagent vindt ook dat het al doende leren effectiever is. Een agent gaf echter aan dat zij vindt dat er tijdens de opleiding meer aandacht besteed mag worden aan bureauwerk.

BVH

Schriftelijke taken worden voornamelijk uitgevoerd in het systeem BVH. Een aantal jaren geleden is dit systeem ingevoerd in de regio Brabant-Noord. Een groot voordeel van BVH dat genoemd werd door een wijkagent, is de koppeling aan systemen van andere organisaties, waardoor de kans op invoerfouten afneemt. De meningen over dit systeem zijn

vrijwel allemaal negatief. De meest gehoorde termen zijn “omslachtig”, “onlogisch” en “gebruiksonvriendelijk”. Slechts een enkeling is wat positiever over het systeem gestemd.

Studenten leren op school om met het systeem te werken, maar vertelden dat deze lessen meerdere keren uitvielen en dat zij de basisbeginselen van BVH in een halve dag hebben moeten leren. Viereneenhalf jaar geleden was dit niet anders volgens een jeugdagent. Hij merkte op dat hij op school twee lessen van een halfuur heeft gehad om te leren hoe het systeem in elkaar zit. De leraren wisten volgens hem niet eens hoe het systeem werkt. Zesenhalf jaar geleden werd volgens een andere hoofdagent ook bijna geen aandacht besteed aan het werken in het toenmalige Bedrijfsprocessen Systeem (BPS).

Alle politiemensen hebben bij de invoering van BVH een cursus van twee of drie dagen gehad om te leren werken met het systeem. Sommigen vonden de cursus te kort om te leren werken met het systeem. Een ander vond de cursus vrij simpel en het was moeilijker om het daarna in de praktijk toe te passen. Hulp werd volgens respondenten geboden door “floorwalkers” en te raadplegen handleidingen op Intranet. Het duurt volgens een hoofdagent twee jaar voordat mensen weten hoe het systeem werkt en dan nog kunnen nieuwe “foefjes” worden geleerd. Een wijkagent heeft zijn weg in het systeem opnieuw moeten vinden en benadrukt dat collega's ook moeite met BVH hebben gehad. Dit gaat nog steeds niet altijd van harte, bewijst het volgende citaat.

“Sommigen kunnen er inmiddels wel de weg in vinden, maar als ik het vergelijk met het oude systeem wat wij hadden, BPS, als je daar drie maanden mee werkte, dan kon je het merendeel kon je daar zelfstandig in afhandelen. Gecomplieerde zaken dan moest je er weleens een collega bij halen. Over het algemeen kon je daar vrij snel redelijk goed je werk in doen. In BVH zie ik nog steeds het merendeel van de collega's gigantisch emmeren”
(Interview 5).

Routine

Naarmate medewerkers een werkzaamheid vaker uitvoeren, bleek uit de interviews dat zij meer gedreven worden in de uitvoering van deze taak en dat dan in sommige gevallen van routinematig handelen kan worden gesproken. Zowel leidinggevenden als uitvoerende politiemedewerkers ondervinden dat een procedure langer duurt en lastiger wordt ervaren wanneer zij deze niet vaak uitvoeren. Eén van de geïnterviewde leidinggevenden heeft moeite met de verwerking van gegevens die voor noodhulpagenten dagelijkse kost zijn en een wijkagent doet langer over dossiers op het gebied van verkeer omdat zij hier minder mee wordt geconfronteerd. Dit beeld werd door andere wijkagenten bevestigd. Eén van deze wijkagenten zei graag taken uit te voeren waar hij minder mee te maken heeft, om op de hoogte te blijven. Het ene voorval ligt de ene medewerker ook beter dan de ander. Zo gaf

een rechercheur aan in zijn tijd in de noodhulp een hekel te hebben aan de bureauwerkzaamheden die voortkomen uit het aanhouden van een bestuurder die onder invloed van alcohol reed.

Omdat bureauwerk sneller wordt uitgevoerd wanneer een medewerker er vaker mee wordt geconfronteerd, wordt het routinewerk gevonden. Situaties zijn volgens veel respondenten echter steeds verschillend, maar bepaalde werkzaamheden komen daarin terug. Er wordt ook vaak gebruik gemaakt van dezelfde middelen. Vanuit dit opzicht wordt bureauwerk in verband gebracht met een kunstje of routinematige handelingen. Het zijn kleine, in BVH gestandaardiseerde zaken die als routinewerk gezien kunnen worden, zoals een “artikel acht” (rijden onder invloed van alcohol) of de afhandeling van een woninginbraak. Een wijkagent vindt ook het communiceren met ketenpartners tot op zekere hoogte routinewerk, ondanks dat het steeds om andere situaties gaat. Zaken waar minder of geen ervaring mee is, kosten over het algemeen meer tijd. Vooral studenten ondervinden dit, zo geeft het onderstaande citaat weer.

“Bijvoorbeeld als ik een aangifte opneem die heel complex is – wij hebben nog meestal eenvoudige aangiftes zoals woninginbraken, bijvoorbeeld een fiets of een telefoon die gestolen wordt, dan valt het wel mee – maar worden het echt mishandelingen, ja dat is gewoon weer nieuw voor mij. Dus dan zou ik er ook iets langer over doen” (Interview 18).

Tijdens opleiding, trainingen en cursussen staat het opdoen van ervaring dus centraal. Vaak is dit de meest effectieve manier voor medewerkers om zich een vaardigheid eigen te maken. Daarbij is er een generalistische werkhouding aanwezig, medewerkers kunnen met verschillende situaties worden geconfronteerd. Na de opleiding kan vervolgens in bepaalde mate een routine in werkzaamheden worden ontwikkeld, waarbij medewerkers een specialisatie kunnen ontwikkelen. Toch blijkt de praktijk anders te zijn dan de medewerkers aangeleerd is en zal een generalistische instelling het uitgangspunt blijven.

4.2.2 Praktijkervaring

Nadat opleidingen, trainingen en cursussen zijn afgerond, worden politiemensen geacht om op deskundige wijze hun werk uit te voeren. Echter hebben zij nog hulp nodig tijdens de uitvoering van het werk. Politied medewerkers vragen collega's dan te hulp en men staat over het algemeen klaar om elkaar te helpen. Wanneer een student tegen problemen aanloopt tijdens het bureauwerk, zei hij eerst medestudenten om hulp te vragen om daarna eventueel meer ervaren collega's om hulp te vragen. Een andere student vertelde niet vaak om advies gevraagd te worden door collega's, vermoedelijk omdat zij nog niet lang in het team werkzaam is. Vooral meer ervaren medewerkers gaven aan bereid te zijn om hun collega's

te helpen met problemen. Medewerkers met een bepaalde specialisatie of taakaccent, kunnen vaak wat betekenen voor collega's die bezig zijn met een zaak bezig waarin deze specifieke kennis vereist is. Op deze manier wordt geleerd door praktijkervaring op te doen, ook na de voorbereiding door opleiding, trainingen en cursussen.

Van een uniforme werkwijze blijkt niet altijd sprake te zijn. Iedere agent ontwikkelt in de loop van de tijd een eigen snelle of effectieve manier van werken in het systeem BVH, zo bleek uit de interviews. Medewerkers weten soms niet waar zij informatie weg moeten zetten. Volgens een wijkagent veroorzaakt dit dat gegevens op een plaats in het systeem terecht komen, waar het moeilijk is terug te vinden. Dit leidt op de werkvloer weleens tot frustraties. Een hoofdagent vertelde dat medewerkers dienen te beschikken over kennis welke handeling wanneer gedaan moet worden in BVH. Vooral de oudere collega's hebben hier moeite mee. Ook een student meldde dat BVH geen logische weg volgt, maar dat politiemensen zelf moeten onthouden in welke onlogische volgorde gegevens ingevoerd dienen te worden. BVH is daarom geen effectief en efficiënt middel om mee tot goede dossiers te komen. Bij bepaalde werkzaamheden stellen medewerkers Word-bestanden op die kunnen worden gekopieerd in het systeem, omdat BVH deze standaard werkwijze zelf niet geeft. Een standaard werkwijze kan gunstig werken ten behoeve van het op uniforme wijze vastleggen van informatie, maar het routinematig handelen is niet altijd positief te noemen.

Eigen inzicht

In tegenstelling tot veelvoorkomende werkzaamheden, bleek uit de interviews dat het bij minder vaak voorkomende en complexe zaken meer aankomt op het eigen inzicht van politiemensen. Goed bureauwerk werd vaak omschreven als het goed vastleggen van gegevens, zodat de medewerker of anderen later nog iets met deze gegevens kunnen doen. Een simpel feitje kan volgens verschillende respondenten essentiële informatie zijn voor wijkagenten, collega's in de noodhulp of rechercheurs. Er werd aangegeven dat het geen goede zaak is wanneer er automatisme in dit soort werkzaamheden sluipt. Medewerkers kunnen daardoor namelijk minder oplettend worden.

De geïnterviewde teamchef vindt dat goed politiewerk wordt geleverd wanneer medewerkers vanuit hun vakmanschap zaken die horen bij hun functie op een snelle, adequate en efficiënte manier uitvoeren. Eigen inzicht dient daarom altijd een rol te blijven spelen. Hij gaf aan dat aan de ene kant voldaan dient te worden aan de wettelijke eisen. Aan de andere kant dient bureauwerk slim en simpel gehouden te worden, zodat het uitvoerbaar blijft. Leidinggevend dienen medewerkers hierin te ondersteunen.

De manier van vastleggen bleek bij mutaties vooral plaats te vinden op basis van ongeschreven regels. De bruikbaarheid en uitgebreidheid van de vastgelegde informatie is

de verantwoordelijkheid van de medewerkers zelf. De afweging wat in het systeem moet komen is volgens onder andere één van de geïnterviewde hoofdagenten afhankelijk van instinct, kennis en ervaring. Sommige politiemensen voegen extra bevindingen aan het werk toe als zij dat van belang achten. Een wijkagent die bij de recherche werkzaam is geweest, merkte op dat hij in zijn huidige functie precies weet wat belangrijke informatie is om op te nemen in een dossier. Een rechercheur die een paar jaar geleden “uit het blauw is gegaan”, gaf aan dat agenten uit de basispolitiezorg in mindere mate bezig zijn met het vervolg van een zaak bij de recherche. Hij merkt dat zaken vaak niet duidelijk op papier staan. Er zijn medewerkers die zo kort mogelijk muteren en er zijn medewerkers die denken meer te doen dan vereist is. Een hoofdagent zei hierover het volgende:

“Daarin [muteren] heeft ieder ook een eigen werkwijze. Ik voer eigenlijk zoveel mogelijk wel in. Dus net als een simpele melding van net, een mevrouw die stennis loopt te maken bij een huisartsenpraktijk, daar voer ik wel de gegevens van de betreffende huisarts in en ook de gegevens van die betrokken mevrouw. Want er zijn ook collega's bij die proberen het zo snel mogelijk maar af te werken, maar ik wil wel dat het voor een volgende melding, wil ik wel dat het er goed in staat. Ja, je zou er binnen twee minuten mee klaar kunnen zijn, maar ik doe er dan vijf minuten over” (Interview 16).

In het opstellen van mutaties dient volgens diverse respondenten onderscheid gemaakt te worden tussen hoofd- en bijzaken, oftewel *need to know* en *nice to know*. Het aanbrengen van deze scheiding is voor studenten soms moeilijk en wordt geleerd in de praktijk, zo vertelde een stagebegeleider. Daarom leert hij de studenten aan om in principe alles “af te muteren”. Ook een wijkagent is van mening dat informatie zoveel mogelijk op papier wordt vastgelegd, omdat de toegang tot kennis beperkt is wanneer het in hoofden van politiemedewerkers zit of op kladblokjes staat. Toch is de communicatie tussen collega's onderling volgens een jeugdagent veel belangrijker dan dat het op papier staat.

Kwaliteitscontrole

Uit de interviews bleek dat alle uitgaande dossiers (naar ketenpartners zoals het OM) door het Districtelijk Informatieknoppunt (DIK) worden beoordeeld. Dit is een controlemechanisme met kwaliteitscoördinatoren, die het werk van agenten terug kunnen sturen bij gebreken. BVH controleert in sommige gevallen zelf of zaken op een juiste manier en volledig zijn ingevoerd, aldus een aantal respondenten. Wanneer er bijvoorbeeld geen aangever is opgenomen of een verkeerde “rol” is toebedeeld, wordt een zaak automatisch teruggestuurd naar de desbetreffende verbalisant.

Ondanks de controlemechanismen in BVH en de kwaliteitscontrole door het DIK, hebben politiemedewerkers zelf ook eisen waar hun dossiers aan dienen te voldoen. Taalfouten en schrijfstijl zijn zaken waar politiemedewerkers zelf voor verantwoordelijk zijn, maar ook compleetheid van het werk werd veel genoemd als eis. Een medewerker noemde dat hij tevreden is met bureauwerk wanneer het werk klopt, volledig is en niet terug wordt gestuurd door het DIK. Een rechercheur is tevreden wanneer hij zijn verhaal eerlijk heeft verwoord en een wijkagent gaf te kennen, tevreden te zijn wanneer hij alle relevante informatie van de straat in het systeem heeft ingevoerd. Relevant vat hij daarbij op als relaties tussen panden, personen en voertuigen. Beginnende studenten hebben een praktischere blik en zijn tevreden wanneer zij hun leerdoelen met een voldoende afronden binnen de tijd die ervoor wordt gegeven.

Over het algemeen vinden politiemedewerkers zichzelf goed in het verwerken van gegevens. Een wijkagent vindt dat er collega's zijn die er beter in zijn, maar er zijn ook collega's die minder presteren dan zij. Een aantal geïnterviewde medewerkers gaf aan dat zij weinig werk terugkrijgen, terwijl sommigen vinden dat zij veel zaken terugkrijgen. Een hoofdagent zei dat het de taak van het DIK is om inhoudelijk naar een zaak te kijken en dat zij daarom één tot twee zaken per vijf dossiers terugkrijgt, waarna een kleine aanpassing voldoende is. Anderen meldden dat een dossier soms een aantal keren op en neer gaat tussen de verbalisant en het DIK.

Gemaakte fouten en gronden waarop werk door het DIK wordt teruggestuurd, zijn vaak "futiliteiten" of "pietluttige dingen". Werk wordt door het DIK gecontroleerd op missende onderdelen en het juist gebruiken van wetsartikelen, zo bleek uit de interviews. Een hoofdagent noemde twee andere redenen waarom werk soms wordt teruggestuurd:

"Het is me weleens een keer overkomen dat ik een zaak terugkreeg dat ik dacht van: waarom krijgen we dat terug? Ik bedoel: volgens mij stond het er duidelijk in, alleen dan wordt het verkeerd gelezen, of het staat net onder een verkeerd kopje, maar hetgeen erin moest staan, stond er wel in" (Interview 14).

Het wordt vervelend gevonden wanneer een zaak door het DIK wordt teruggestuurd omdat er iets mist. Het bleek dat agenten het helemaal vervelend vinden als een dossier door het OM wordt teruggestuurd. Politiemedewerkers doen het bureauwerk daarom liever een één keer goed, in plaats dat zij het werk steeds terugkrijgen.

Wanneer zaken terug worden gestuurd, maakt de verbalisant naar wie een zaak geretourneerd is, een afweging wat het nut is van het verbeteringsvoorstel van het DIK. Dit kan soms weleens wrijving veroorzaken tussen de medewerker en het DIK. Momenteel is het DIK bezig een verbetering te realiseren door duidelijk uit te leggen wat er fout is in een

dossier, zo gaven respondenten aan. Hierdoor leren medewerkers van hun fouten. Het leren van fouten is belangrijk om in te zien hoe goed werk wordt geleverd. Naast dat dit de deskundigheid van medewerkers verbetert, is betrokkenheid bij het werk ook een eis om dit kwaliteitswerk te kunnen leveren. Wanneer wordt ingezien hoe goed werk kan worden bereikt, verbetert ook de betrokkenheid.

4.3 Betrokkenheid

Politie mensen die meewerkten aan de interviews, hebben een sterk gevoel van saamhorigheid met elkaar en betrokkenheid met hun werk. Zij dienen zich daarom verbonden te voelen met het uitvoeren van bureauwerk. Deze paragraaf gaat in op goed bureauwerk als het gaat om betrokkenheid (engagement). Daarbij gaat het over het bereiken van resultaten, voldoening krijgen van het werk en motivatie halen uit het werk.

Voorals oudere medewerkers zien het werk als een roeping, waarbij het iets kunnen betekenen voor de maatschappij erg belangrijk wordt gevonden. Toch is bureauwerk niet iets waar politie mensen vaak voldoening uit halen doordat dit werk niet direct iets betekent voor de maatschappij. Meestal zullen motiverende resultaten op straat plaatsvinden, maar hier is een verschil waarneembaar tussen agenten uit de noodhulp en wijkagenten, jeugdagenten en leidinggevend. Een enkele noodhulpmedewerker haalt motivatie zowel uit straatwerk als uit schriftelijk werk, maar de afwisseling met het straatwerk is belangrijk. Dit terwijl de laatste drie groepen hun voldoening en motivatie vaker op bureau krijgen en zich daardoor meer betrokken voelen bij bureautaken. Een wijkagent verduidelijkt dit met de volgende uitspraak:

“Als jij wijkagent bent, dan doe je dat met een bepaalde bevoegenheid een bepaalde betrokkenheid voor jouw wijk. Dat wil dus zeggen dat jij zegt, dat is heel stom, maar eigenlijk: ik hou van die wijk. Dus ik wil hem kennen, ik wil iets betekenen voor die mensen en jij straalt dat ook uit naar die wijk toe, maar dat straalt jij ook uit naar jouw ketenpartners toe” (Interview 9).

De respondenten vinden het belangrijk om hun resultaten inzichtelijk te maken, omdat zij daarmee duidelijk kunnen maken wat het nut van hun werk is geweest. De meesten lopen niet te koop met hun resultaten en proberen het krijgen van complimenten niet uit te lokken. Zij zien het gewoon als hun werk. Studenten doen het werk voor hun eigen voldoening, maar dienen hun werk zichtbaar te maken om te worden beoordeeld. Resultaten hoeven volgens het merendeel van de geïnterviewde medewerkers niet zichtbaar te zijn om er voldoening uit

te halen en motivatie van te krijgen. In deze paragraaf wordt daarom onderscheid gemaakt in betrokkenheid met het werk dat voortvloeit uit instrumentele en symbolische waarden.

4.3.1 Instrumentele waarde

Bij het krijgen van voldoening en betrokkenheid door zichtbare resultaten gaat het over in hoeverre het werk voor anderen zichtbaar is. Uit de interviews bleek dat resultaten zichtbaar worden gemaakt door cijfers of aantallen veroordelingen. Brabant-Noord is volgens een operationeel chef altijd een regio geweest die erg gestuurd werd op cijfers. Resultaten worden daarom graag inzichtelijk gemaakt in cijfers en aantallen verdachten dat wordt aangeleverd bij het OM. De instrumentele waarde is hierbij belangrijk.

Het is overzichtelijk om door middel van cijfers de resultaten inzichtelijk te maken. Zo hecht een wijkagent veel waarde aan resultaten uit de Veiligheidsmonitor, waaruit veiligheidsgevoelens duidelijk worden. Algemene resultaten in de vorm van cijfers doen de meeste reguliere politiemedewerkers niet veel. Medewerkers weten dat cijfers gebruikt worden om te sturen op prioriteiten en daarom een grotere rol spelen voor leidinggevendenden. Chefs hebben naar het idee van een geïnterviewde leidinggevende de taak om de belangen van het management en de uitvoerende medewerkers met elkaar te balanceren, maar het is uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de medewerkers hoe zij uitvoering aan hun werk geven. Veel uitvoerende medewerkers die meewerkten aan het interview, weten dat getallen soms een verkeerd beeld van de werkelijkheid geven. Dit kan volgens een jeugdagent het geval zijn bij aantallen meldingen van jeugdoverlast en aangiftes van fietsendiefstal. Een verhaal zegt volgens een aantal respondenten vaak meer dan cijfers, dus het doet politiemedewerkers meer wanneer zij de context weten. Ondanks dat medewerkers worden afgerekend op termijnen waarin zij bureauwerk afronden, laten zij zich hierdoor niet primair leiden. Het bleek namelijk uit de interviews dat politiemensen vooral andere zaken aandragen als het gaat om voldoening en drijfveren binnen hun werk. Een vaak genoemd doel van bureauwerk is het bijdragen aan de veroordeling van een verdachte.

Voldoening door veroordeling

Vooraf noodhulpagenten gaven aan tijdens de uitvoering van bureauwerk bezig te zijn met het bijdragen aan de veroordeling van verdachten. Het aanleveren van goed werk aan justitie is daarvoor vereist. Het kan frustrerend zijn voor medewerkers wanneer beoogde resultaten niet worden bereikt, maar zij relativeren wel dat zij niet meer dan hun best kunnen doen.

Als gaat om zaken waar medewerkers zelf bij zijn geweest, is de betrokkenheid op bureau groot. Een hoofdagent voelt een nog grotere betrokkenheid wanneer zij zelf aangifte doet tegen een verdachte. Het is een beloning voor medewerkers wanneer het beoogde resultaat na de nodige inspanningen wordt bereikt. Zij worden niet actief geïnformeerd over

strafopleggingen, ondanks dat zij soms geïnteresseerd zijn in de afloop van een zaak. Er is volgens een aantal geïnterviewde agenten de mogelijkheid om zelf de uitspraak van de rechter te achterhalen en medewerkers nemen dan ook contact op met bijvoorbeeld de officier van justitie voor terugkoppeling. Niet iedere medewerker neemt deze moeite en er wordt dan alleen kennis van een uitspraak vernomen wanneer dit wordt medegedeeld.

Bureauwerk van medewerkers heeft een belangrijk aandeel in het proces van veroordeling van een verdachte en het geeft erkenning wanneer een zaak opgelost is, zo bleek uit de interviews. Politie mensen zullen daarom een zo goed mogelijke bijdrage proberen te leveren. Onderstaand citaat schetst hoe erover wordt gedacht, ondanks dat het onduidelijk is welk aandeel de verbalisant precies heeft gehad als het gaat om een strafoplegging.

“Wij leggen die straf niet op. Dat doet de rechtbank en de rechtbank die is niet op straat erbij, dus het moet goed op papier komen te staan. Want anders weten hun niet wat er op straat is gebeurd of hoe het is gegaan. En daarom moeten dingen gewoon goed en duidelijk op papier komen te staan, zodat er ook daadwerkelijk een rechter is van: hé die ziet van nou ja dit is er allemaal gebeurd, dat is niet zoals het hoort, dus jij wordt veroordeeld. En of dat nou een taakstraf is of een geldboete of een gevangenisstraf, ja dat is dan zijn pakkie-an zeg maar. Maar ja je doet de dingen wel om iemand veroordeeld te krijgen. Je doet de dingen op straat op straat niet om lachen, gieren, brullen, ik hou een keer iemand aan en hij staat over een paar uur weer buiten en de rechter doet er niks mee. Ja, daarvoor ben ik niet aan het werk”
(Interview 24).

Veel respondenten zijn tijdens hun bureauwerk dus bezig met het veroordelingsproces. Zij streven er naar om een verdachte zijn verdiende straf te laten krijgen. Toch vinden veel medewerkers de opgelegde straffen vaak laag. Wanneer een zichtbaar doel, om wat voor reden dan ook, niet (volledig) kan worden bereikt, zijn veel geïnterviewde politie mensen door andere redenen gemotiveerd. Het krijgen van complimenten kan namelijk ook tot voldoening en motivatie leiden, zo kwam uit de interviews naar voren.

Voldoening door complimenten

Complimenten die worden gegeven naar aanleiding van goed bureauwerk, zijn er in vele soorten en maten, zo kan uit de interviews worden opgemaakt. Deze vorm van erkenning kan volgens de respondenten plaatsvinden door leidinggevenden, directe collega's, ketenpartners of burgers en kan zorgen voor meer motivatie. Het wordt door de respondenten belangrijk geacht dat resultaten met de teamleiding worden besproken en dat daarbij ook complimenten worden gegeven. Duidelijk werd dat complimenten mondeling

kunnen worden gegeven, met het hele team kunnen worden gevierd en soms worden ook beloningen in andere vormen gegeven, zoals een bevordering.

Toch is een “schouderklopje” vaak het meest belangrijk volgens een operationeel chef. Een agent vindt het belangrijk wanneer leidinggevenden waarde hechten aan haar werk, maar leidinggevenden zien haar resultaten ook wanneer zij zich hiervan niet bewust is. Het krijgen van complimenten van de leiding motiveert sommige medewerkers meer dan wanneer zij een compliment van een meer naaste collega krijgen, aangezien chefs het werk vaak alleen op papier zien. Collega’s zien op straat hoe er wordt gewerkt en het geven van complimenten is daardoor niet altijd nodig, maar medewerkers vinden wel het fijn als zij worden aangesproken nadat er een mooie actie is verricht.

Het geven van complimenten zou meer mogen gebeuren. Door verschillende medewerkers werd aangehaald dat politiemensen teveel gericht zijn op het benoemen van aandachtspunten ter verbetering. Leidinggevenden zijn volgens hen niet zo scheutig met complimenten, maar complimenten kunnen naar mening van een wijkagent ook niet worden opgemerkt. Door drukte en vanzelfsprekendheid worden ook weinig complimenten gegeven door rechercheurs, zo werd duidelijk uit het verhaal van een wijkagent. Als er dan complimenten worden gegeven is dat meestal achteraf, als een zaak is afgerond.

Toch benadrukte een hoofdagent dat complimenten in zijn team met enige regelmaat worden gegeven. Er worden dan zowel goede als slechte zaken aangehaald. Het is volgens diverse medewerkers belangrijk om mindere zaken van zichzelf te weten en te verbeteren, maar het is ook belangrijk om in feedback de goede punten te benoemen. Vaak worden positieve zaken opgevolgd door verbeteringspunten. Een student benadrukte dat het krijgen van feedback van aardige collega’s hem meer aan het denken zet. Medewerkers complimenteren collega’s volgens een wijkagent welgemeend, maar hij gaf aan dat hij soms door de “motivatietaalks” van leidinggevenden heen prikt. Naast het krijgen van complimenten, is het voor de meeste respondenten belangrijk om zelf ook collega’s te motiveren voor bepaalde werkzaamheden.

Ondanks dat sommige collega’s weleens klagen over hun werk, is niet iedereen bezig met het motiveren van deze medewerkers. Er worden wel positieve opmerkingen geplaatst. Een wijkagent doet dit in geval van het opmaken van een controlerapport inzake een wapenvergunning, terwijl een hoofdagent collega’s denkt te motiveren door haar enthousiasme. Het werk dat voortkomt uit een spannende situatie vond een rechercheur in zijn tijd als agent leuker dan wanneer dit niet het geval is, waardoor één van de geïnterviewde hoofdagenten haar collega’s motiveert door bureautaken te verdelen op het moment dat iedereen nog in de “euforie” van een spannende actie zit. Dit kan zij doen omdat zij langere tijd in het team werkt en draagvlak heeft bij collega’s. Vanwege zijn functie als stagebegeleider en het zien van bureauwerk als “zijn ding”, is ook een mannelijke

hoofdagent bezig met het motiveren van mensen door inzicht te geven in de belangrijkheid van bureauwerk. Studenten nemen daarbij eerder iets van hem aan dan van andere collega's. Medewerkers gaven te kennen dat zij vooral in het begin van hun loopbaan een voorbeeld aan anderen nemen of namen. Zij complimenteren ook vaker een collega met minder ervaring dan zij, omdat gedacht wordt dat medewerkers met meer ervaring geen complimenten nodig hebben. Verschillen in rang en ervaring spelen naarmate een medewerker meer ervaring krijgt, steeds minder een rol volgens de respondenten.

Het gaat in het voorgaande over zichtbare resultaten, die betrokkenheid in de vorm van voldoening en motivatie teweeg brengen omdat anderen kunnen zien wat er bereikt is. Onzichtbare resultaten zijn echter onmisbaar binnen de betrokkenheid die politiemensen hebben in hun werk, omdat deze symbolische waarde aan het werk geven.

4.3.2 Symbolische waarde

De output van bureauwerk kan duidelijk gemaakt worden door bijvoorbeeld het aantal dossiers te tellen dat wordt aangeleverd bij het OM, maar het effect (outcome) is volgens een aantal geïnterviewde politiemensen veel belangrijker. Dit wordt opgevat als de symbolische waarde van het werk. Onderstaand voorbeeld is een situatie die verduidelijkt dat onzichtbare resultaten en gevoelens vaak een grote rol spelen in de betrokkenheid van politiemedewerkers bij hun werk.

“Wij hebben hier een heel overlastgevende groep binnen [plaats]. Nou ja die rijden op van alles rond wat gestolen is en die houden zich ook gewoon bezig met criminele activiteiten. Ja, daar hebben we laatst een heel leuk resultaat geboekt door een crossmotor in beslag te nemen en ja dat is gewoon leuk en dan wordt je ook wel gemotiveerd om daarop te blijven investeren op die groep. Maar bij sommige groepen vind ik het nou juist weer heel leuk om de reacties van hun op straat te horen van: hé, wanneer kom je weer langs? Kom even een keer buurten! Ja, dat vind ik eigenlijk nog leuker zeg maar als het resultaatgerichte daar. Gewoon doordat je zo goed contact hebt met de jeugd dat je ze allemaal een beetje weg kunt houden van hierboven” (Interview 13).

Het effect van werkzaamheden is volgens diverse agenten inzichtelijk te maken door de achtergrondverhalen. Deze context bevat vaak de samenwerking tussen collega's en ketenpartners en bovendien heeft de rechter altijd het laatste woord. Een inspecteur gaf aan vroeger vooral gericht te zijn op de zichtbaarheid van resultaten, maar getallen nu minder absoluut te vinden. Eén van zijn collega-chefs benadrukte de discretionaire bevoegdheid van agenten, waar zij een afweging maken in de zinvolheid van hun actie. Deze chef denkt dat wanneer zinvolheid het uitgangspunt is, de resultaten vanzelf zichtbaar worden. Een terrein

binnen bureauwerk waarin medewerkers aanzienlijk wat vrijheid hebben, is het opstellen van mutaties. Zij hebben hierin beoordelingsruimte om zinvol werk te leveren.

Het heeft een positief effect wanneer medewerkers de symbolische waarde van hun werk inzien. Hun werk hoeft namelijk niet te leiden tot een direct zichtbaar resultaat. Mutaties hebben informeren als doel en met het maken van mutaties vertrouwen politiemedewerkers er op dat collega's verder kunnen met een zaak of in de toekomst worden geholpen met het maken van de juiste beslissing. Het feit dat informatie over een persoon, plaats of voertuig wordt vastgelegd in het bevragingssysteem, is volgens een wijkagent een eerste bevestiging dat er iets met de informatie gebeurt. Tijdens hun werk is het voor politiemensen belangrijk om zicht te hebben op het gehele proces om waarde te hechten aan bureauwerk, zo gaven zij aan in de interviews. Op deze manier kunnen zij de symbolische waarde van hun werk begrijpen.

Het zou voor politiemedewerkers daarom goed zijn om meer zicht te hebben op het researchewerk, zodat zij weten wat er bijvoorbeeld met de door hen opgenomen aangifte kan worden gedaan. Uit de interviews bleek dat reguliere politiemedewerkers dit zicht minder hebben dan leidinggevenden. Er werd diverse keren genoemd dat er een gat aanwezig is tussen "het blauw" en de recherche. Wanneer dit gat niet aanwezig is, zijn medewerkers niet alleen betrokken met hun eigen werk, maar voelen zij hetzelfde wanneer hun werk in de volgende schakel wordt gebruikt door andere afdelingen of organisaties. Het heeft een gunstige werking wanneer een medewerker snapt waarom de recherche of het OM kunnen struikelen over kleine foutjes in het werk. De frustratie wanneer het werk terug wordt gestuurd, is dan ook minder. Het werk wordt dan uitgevoerd met het oog op het proces en dat komt ten gunste aan het inzicht in de symbolische waarde van de inspanningen. Het doel van het werk is dan niet alleen gericht op snelle en zichtbare output, maar ook op (onzichtbare) zinvolle outcome. Alleen dan kan betrokken, goed werk worden geleverd.

Plezier

Naarmate medewerkers betrokken zijn, hebben zij ook plezier in hun werk. Uit de interviews bleek dat de meeste politiemedewerkers niet veel plezier hebben in bureauwerk. Een geïnterviewde operationeel chef gaf echter aan plezier te hebben in operationele bureauwerkzaamheden naar aanleiding van zijn OvD-schap, aangezien hij daar niet dagelijks mee te maken heeft. Eén van de geïnterviewde wijkagenten heeft meer plezier in het bureauwerk voor zijn eigen wijk dan in ander bureauwerk. Dit voelt ook een andere wijkagent, maar desondanks vindt zij bureauwerk niet leuk om te doen. Een derde wijkagent heeft plezier in het maken van mutaties, omdat hij weet dat daardoor in een later stadium resultaten geboekt kunnen worden. Ook andere medewerkers stelden dat zij soms plezier

hebben in bureauwerk, maar er niet altijd zin in te hebben. Bureauwerk wordt dus niet altijd met evenveel betrokkenheid uitgevoerd.

Toch zullen politiemedewerkers werkzaamheden waar zij een hekel aan hebben, gewoon uitvoeren. Onduidelijk is of dit gebeurt vanuit betrokkenheid met het gehele werk, of dat dit werk plichtsmatig wordt uitgevoerd. Politie mensen zijn bijvoorbeeld minder gemotiveerd om aangeleverde zaken af te handelen. Bepaalde werkzaamheden liggen sommige medewerkers ook minder, maar desondanks is er besef dat “rotklussen” gedaan dienen te worden. Onderstaand citaat van een hoofdagent verduidelijkt dit.

“En als je dan met een paar mensen bent, dan na een uurtje of twee als je een uurtje of twee goed doorwerkt dan is het gewoon klaar en dan is het mooi in een mapje gedaan, ingebonden en dan kan de DO er mooi mee verder (...). Je weet wel, dat heb ik zelf ook weleens, dat iedereen denkt van pfff daar heb ik helemaal geen zin in, alleen niemand zal zeggen: ik heb er geen zin in, ik doe het niet. Tenminste ik heb nog nooit meegemaakt dat iemand dat zegt, want iedereen weet gewoon van jongens ja het hoort erbij, we doen even samen de schouders eronder en dan is het zo gebeurd en dan kunnen we verder” (Interview 15).

Betrokkenheid met het politiewerk ontstaat dus wanneer er zicht is op resultaten, maar ook wanneer resultaten alleen een bepaald gevoel opleveren. Dit kan zich uiten door het halen van voldoening of plezier uit het werk. Werkzaamheden worden dan betrokken uitgevoerd doordat medewerkers gemotiveerd zijn. Bureauwerk wordt echter niet altijd met plezier uitgevoerd, maar gemotiveerde en betrokken politie mensen werken vanuit verantwoordelijkheid, het volgende kenmerk om goed politiewerk te leveren.

4.4 Verantwoordelijkheid

Deze paragraaf beantwoordt de deelvraag over wat bureauwerk inhoudt als het gaat om verantwoordelijkheid van medewerkers (ethics). Echte resultaten kunnen volgens de respondenten pas worden geboekt wanneer het hele team goed bureauwerk levert en wanneer informatie door elk individu bruikbaar wordt vastgelegd. Twee medewerkers noemden het feit dat zij hun werk goed doen omdat zij ervoor betaald krijgen. Andere medewerkers vertelden dat zij bureauwerk goed uitvoeren omdat het voor de organisatie belangrijk is om informatie zorgvuldig vast te leggen. Dit is ook het geval wanneer medewerkers zelf niet het nut van de werkzaamheden inzien, zo blijkt uit onderstaand citaat van een hoofdagent met een tas met een aantal inbeslaggenomen goederen.

“Ieder goed moest apart in één formulier met een technische recherche aanvraag en een kennisgeving van inbeslagname. Dat ik echt dacht van: ja, waar zijn we nou mee bezig

man? Moet ik nou ieder dingetje in die tas...? En dan zit je soms dingen te benoemen inderdaad waarvan je gewoon weet van als ik het niet doe, dan ja... het moet. En dan zit je weleens inderdaad plichtmatig een dingetje te maken waarbij je dan uiteindelijk een uur mee bezig bent terwijl je denkt van: ja, dit is zo zonde dit. Waarom kan dit niet gewoon in één blaadje, waarom moet ik nou voor ieder goed apart? Ja, zo willen ze dat bij de Domeinen hebben want anders kunnen ze het daar weer niet administreren” (Interview 23).

Daardoor wordt er in deze paragraaf onderscheid gemaakt in verantwoordelijkheid naar aanleiding van bureaucratie, procedures, kortom: omdat het zo nu eenmaal moet, en verantwoordelijkheid naar aanleiding van vakmanschap en eigen inzicht van medewerkers. Er wordt onderscheid gemaakt in verticale en horizontale verantwoording.

4.4.1 Verticale verantwoording

Binnen de politieorganisatie is het essentieel dat medewerkers zich aan de vastgestelde regels houden. Het uitvoeren van aan procedures gebonden werk kan als plichtmatig voelen. Verantwoording vindt dan op verticale wijze plaats aan het bevoegde gezag. Het korps Brabant-Noord heeft daarnaast een aantal speerpunten, waar prioriteit aan wordt gegeven door er meer capaciteit op in te zetten. Medewerkers kunnen niet om deze prioriteiten heen. Door de ontwikkelingen rondom de nationale politie houdt de hogere leiding zich volgens een operationeel chef op het moment van het interview wat meer op de achtergrond uit vrees misstappen te zetten en de kans op een leuke functie in de nieuwe organisatie mis te lopen. Hierdoor is er wat meer vrijheid om als team prioriteiten te stellen.

Zaken waar binnen het team tegenaan wordt gelopen, dienen door de teamleiding op hoger niveau aangekaart te worden, zo meldde een teamchef. Andersom dienen belangen van de districts- en korpsleiding of externe belangen van burgemeesters in het team te worden geïmplementeerd. Wanneer het ene belang wordt behartigd, kan dat volgens een operationeel chef negatieve gevolgen hebben voor een ander vlak. Hierin dient een afweging gemaakt te worden.

Met deze regionale speerpunten in het achterhoofd, kwam naar voren dat iedere respondent eigen prioriteiten en posterioriteiten stelt. Medewerkers weten goed wanneer hun bureauwerk weinig nut heeft. Een hoofdagent maakt dit ook duidelijk aan burgers wanneer hij, nadat er aangifte is gedaan, vermoedt dat er waarschijnlijk niets met de zaak zal worden gedaan. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer er weinig opsporingsindicaties zijn. In zaken waarin een aangifte wordt opgenomen als eis vanuit de verzekeringsinstantie, of als het opnemen van een aangifte geen zin heeft, bijvoorbeeld bij een aanrijding waarbij geen gegevens van de veroorzaker bekend zijn, hebben medewerkers soms het gevoel dat zij hun tijd aan het verdoen zijn. Dit is ook het geval waarin mensen een tegenaangifte tegen elkaar

doen en dat er bij voorbaat al een grote kans is dat de zaak in een sepot gaat eindigen. In het weekend komt het regelmatig voor dat vechtpartijen ontstaan en dat er niet één partij duidelijk is aan te wijzen als schuldige. Dergelijke gevallen kosten veel tijd voor de politie, maar hebben weinig nut, zo verduidelijkt onderstaand citaat.

“Tijdens het uitgaan 's nachts, als er dan een vechtpartijtje is, dan zijn de beide partijen dronken, doen ze allebei aangifte tegen elkaar, ze hebben allebei een groep vrienden om zich heen die allemaal willen getuigen. Dat zijn zaken waar heel veel tijd in gaat zitten, waarvan je eigenlijk al weet van: nou dat wordt niks. Want beiden zijn eigenlijk schuldig omdat ze zich gewoon beiden misdragen hebben of de één heeft wat geroepen naar de ander en dat begint dan met duwen en dan duwen/slaan. Dan denk ik van dan ben je soms weleens tien getuigen aan het horen, dan heb je twee of drie of vier verdachten (...) dan ben je eigenlijk bezig met gasten die zich allemaal vervelend gedragen tijdens het uitgaan, maar je wel opzadelen met een hoop werk. En daar heb ik moeite mee om me te motiveren” (Interview 11).

Doordat de procedures strikt dienen te worden gevolgd, is er in bepaalde gevallen geen ontkomen aan voor politiemensen. Zij moeten dan tegen hun overtuiging in, in hun ogen zinloos werk verrichten. Zij kunnen in beperkte mate invloed uitoefenen op werkprocessen die volgens hen kunnen verbeteren.

Invloed uitoefenen

Aan de speerpunten van het korps hebben politiemensen zich te conformeren, maar als medewerkers merken dat regels of protocollen niet goed werken, hebben zij de mogelijkheid om dit aan te kaarten. Er wordt volgens een teamchef ook van medewerkers verwacht dat zij binnen de voorschriften bedenken hoe zaken efficiënter kunnen worden uitgevoerd en hoe zij “slim politiewerk” kunnen leveren. Zij dienen naar zijn overtuiging altijd kritisch naar het werk te kijken. Operationeel chefs zien ook graag medewerkers die initiatief durven te nemen, tegengas durven te geven, maar ook fouten durven te maken, zo bleek uit de interviews met hen. Ook studenten hebben de mogelijkheid om werkprocedures aan te kaarten.

Desalniettemin is het uitoefenen van invloed in het ketenproces in mindere mate mogelijk. Een operationeel chef verduidelijkte dit met het onderstaande citaat en dit beeld werd bevestigd door een wijkagent. Het is volgens hen mogelijk om in opstand te komen tegen bepaalde omslachtige werkzaamheden, maar dit heeft soms weinig zin. Medewerkers conformeren zich dan aan procedures door, tegen hun overtuiging in, werkzaamheden op voorgeschreven manier uit te voeren.

“Daar [van bovenaf opgelegde bepalingen] hebben wij geen invloed op. Wij als politieorganisatie zijn eigenlijk, wij lopen achter het proces aan. Dus we steken soms het

vingertje wel op, van hier zijn we het niet mee eens, of dit gaat niet goed en dat moet anders. Alleen als het uiteindelijk opgedrongen wordt van het moet toch gebeuren, er moet toch een formulier opgemaakt worden op dat moment als er een verdachte... dan heb je het uit te voeren. Ja, wij zijn een uitvoerend orgaan, (...) wij zijn dienders, wij hebben maar te dienen. Je bent een diender zo zijn wij gewoon ingesteld en daar wordt ook gebruik van gemaakt. En ja, wij moeten vóór andere processen, moeten wij dingen voorbereiden, wij zitten in de eerste laag van de zorg zeg maar, de eerste lijn” (Interview 4).

4.4.2 Horizontale verantwoording

Regelgebondenheid speelt een belangrijke rol in het politiewerk, maar een groot gedeelte van het werk wordt uitgevoerd binnen een discretionaire ruimte. Politiemensen oordelen dan intuïtief en op basis van ethische gevoelens. Dit kan voortvloeien uit ervaring, perfectionisme en een gevoel voor rechtvaardigheid, zo werd duidelijk uit interviews met de stagebegeleider, een hoofdagent en een wijkagent. Iedere medewerker heeft hier een eigen visie op. Een wijkagent stelde dat mensen vooral geïnteresseerd zijn in zaken die in hun buurt spelen. Daarom probeert hij veel aandacht aan problemen te besteden waarvan hij merkt dat die het meest belangrijk zijn voor burgers. Een andere wijkagent vertelde mensen te behandelen vanuit het perspectief hoe zij zelf ook behandeld zou willen worden. Burgers willen volgens deze respondenten serieus worden genomen en de politie moet daarom zorgdragen voor een snelle afhandeling van zaken. Op deze manier vindt horizontale verantwoording plaats.

Dit gebeurt niet in elke situatie en bij elke politiemedewerker. Een hoofdagent gaf aan dat in de praktijk een schifting wordt gemaakt in het nut van zaken, wat gezien het gelijkheidsbeginsel eigenlijk niet mag gebeuren. Ongemerkt beïnvloedt dit het werk van agenten en de hoofdagent noemde daarbij als voorbeeld het lager inschalen van een vechtpartij tussen twee junks, om meer energie te steken in zaken waarin goedwillende burgers slachtoffer zijn geworden. Politiemensen laten zich in deze gevallen leiden door hun overtuiging.

Wanneer een wijkagent iets moet doen dat tegen zijn overtuiging is, lukt het hem aardig om dit te ontduiken om door improvisatie zijn eigen invulling te geven aan werkzaamheden. Een hoofdagent wordt er “blij” van wanneer zij werk buiten een omslachtige procedure om kan uitvoeren, ook al kan achteraf blijken dat het volgen van de procedure beter was. Ook een wijkagent gaf aan dat zij in sommige situaties creatief moet omgaan met de omstandigheden en zich niet helemaal aan de regels of procedures houdt.

In deze situaties vertrouwen medewerkers op hun eigen inzicht en nemen zij hun verantwoordelijkheid vanuit hun vakmanschap. Deze verantwoordelijkheid is niet altijd het werken volgens de regels. Zo kan het vermijden van bureauwerk in bepaalde gevallen ook worden aan gemerkt als vakmanschap.

Vermijden van bureauwerk

Het vermijden van bestaand werk heeft geen zin, zo werd door respondenten aangegeven. De stapel werk zal toch een keer weggewerkt moeten worden naar inzicht van een wijkagent. Iedere politiemedewerker probeert binnen het werk manieren te bedenken die minder bureauwerk opleveren, zo gaven diverse geïnterviewde politiemensen aan.

Het is volgens een teamchef niet zo dat agenten op straat bewust de andere kant opkijken om bureauwerk te vermijden. In de andere interviews werd duidelijk dat agenten tijdens voorvallen op straat een afweging maken wat de beste oplossing is gezien de omstandigheden. Er werd aangegeven dat de makkelijke weg nooit ten koste van het proces gekozen wordt. Deze bedenktijd is er op straat ook niet altijd, want bij het toepassen van bevoegdheden denken medewerkers daar niet over na. Als mensen bijvoorbeeld onder invloed van alcohol zijn, dienen zij volgens diverse respondenten eerst te ontzuichten voordat zij aangifte kunnen doen van diefstal van hun fiets en het afdoen van een belediging kan ook gebeuren door het op straat “horen” van iemand.

Uitgangspunten in het handelen op straat en op het bureau die in de interviews naar voren kwamen, zijn vakmanschap, betrokkenheid met de maatschappij en het halen van voldoening uit situaties. Tijdens het werk op straat is er geen onenigheid tussen collega's over de aanpak die gehanteerd wordt. Wel komt het voor dat achteraf op het bureau wordt besproken dat iets beter aangepakt had kunnen worden, zo verduidelijkt het volgende citaat.

“Daar [vermijden van bureauwerk] ben je niet mee bezig. Je moet gewoon altijd wat je meemaakt gewoon op papier zetten ook al is het maar een mutatie. Dus dan is het van dit is er gebeurd. Maar er kan wel reden zijn dat je op straat probeert, ik heb meerdere malen geprobeerd en dat lukte ook gewoon om het eigenlijk te sussen. Laten we even zo zeggen voordat het echt uit de hand zou gaan lopen. (...). Met overuren ben je niet mee bezig. Zoals ik het ervaar op straat is het gewoon hartstikke leuk werk. Tuurlijk er zijn minder leuke dingen en leuke dingen. Maar nee, je bent absoluut niet bezig met papierwerk. Ja, naderhand dan denk je soms weleens van poeh, daar had ik even over na moeten denken. Maar op dat moment dan handel je en dan denk je niet na over papierwerk. Tenminste, ik niet in ieder geval” (Interview 10).

De meeste respondenten gaven aan dat situaties op straat uit professionaliteit kunnen worden gesust of dat mensen naar huis worden gestuurd in plaats dat er aanhoudingen worden verricht. Het creatief omgaan met dit soort situaties dient volgens een hoofdagent in overleg met een leidinggevende te gebeuren, maar soms dient er ook “doorgepakt” te worden. De makkelijke weg wordt ook volgens andere respondenten alleen gekozen als het mogelijk is. Een student denkt echter weldegelijk dat collega's tegen het einde van de dienst

bewust de andere kant op kijken om bureauwerk uit te sparen. Sommige werkzaamheden veroorzaken nu eenmaal veel papierwerk.

Door de respondenten werd vaak aangehaald dat de aanhouding van een minderjarige veel bureauwerk veroorzaakt, waardoor het is voorgekomen dat een minderjarige met een waarschuwing naar zijn/haar ouders is gebracht. Ook is het soms beter om een zaak zonder aangifte op te lossen, wat door een wijkagent “platlullen” werd genoemd. Er is dan sprake van een strafbaar feit waarbij mensen in eerste instantie aangifte willen doen, terwijl het kan blijken dat een oplossing buiten het strafrecht zinvoller is. Wanneer mensen toch aangifte willen doen, gebeurt dat omdat de politie dan geen verwijt kan worden gemaakt. Deze situaties zorgen dan voor bureauwerk terwijl het eenvoudig omzeild had kunnen worden. Echter zijn er ook situaties waarin bureauwerk juist wordt binnengehaald doordat het van belang wordt geacht.

Extra bureauwerk

Bureauwerk wordt ook door medewerkers naar zich toegehaald. Dit gebeurt zowel in situaties op straat, als bij een voorval op het politiebureau. Ondanks dat een “artikel acht” (rijden onder invloed van alcohol) veel bureauwerk oplevert, wordt op straat selectief gezocht naar verdachte bestuurders, aldus een rechercheur.

Ook op het politiebureau kan naar mening van een wijkagent aan burgers soms niet worden verteld dat zij bij een collega of andere organisatie moeten zijn. Dit vanuit het oogpunt van klantvriendelijkheid, maar ook kan er in deze situaties interessante informatie worden opgedaan. Wanneer deze informatie wordt vastgelegd, kan later blijken dat een onderzoek kan worden opgestart. Het onderstaande voorbeeld is daarbij verhelderend. Een wijkagent vertelde dat een moeder met haar drugs gebruikende zoon naar het bureau kwam voor hulp. De wijkagent heeft hen verwezen naar Bureau Jeugdzorg en de verslavingszorg, maar eerst door middel van een gesprek informatie ingewonnen. Hij zei daar het volgende over:

“Niet om daar een proces- verbaal achter te koppelen. Maar meer dat het naar een jeugdagent misschien wel heel goed contact heeft met, wat hij kan opbouwen met die jongen en dat die jongen iets meer kan gaan vertellen over wie nou die jongens zijn die drugs dealen in [plaats]. (...). Zou ik die startmutatie niet gemaakt hebben, zou ik de administratieve rompslomp niet gedaan hebben, de mutatie maken, de persoon in kaart brengen, was die cruciale schakel niet gevonden” (Interview 9).

Door het gesprek aan te knopen, heeft de wijkagent informatie kunnen inwinnen. Hij neemt daarin verantwoordelijkheid vanuit zijn vakmanschap. Het verantwoordelijk uitvoeren van

goed bureauwerk gebeurt ook op basis van regels en procedures, maar politiewerk wordt vaak naar overtuiging van agenten uitgevoerd. Er zijn werkprocedures die als uitgangspunt dienen. Toch worden regels regelmatig omzeild omdat de situatie een andere manier van optreden vereist. Dit kan op straat beginnen en zich op bureau voortzetten. Goed werk wordt daarmee geleverd op basis van zowel regels als eigen inzicht. Met deze informatie kan over worden gegaan op de conclusie.

5. Conclusie

In hoeverre maakt bureauwerk deel uit van goed politiewerk binnen regiokorps Brabant-Noord? Om deze vraag te beantwoorden, worden de theoretische gegevens en de empirische bevindingen kort behandeld in de eerste twee paragrafen van dit hoofdstuk. Concluderend worden de theorie en de empirie middels een discussie aan elkaar gekoppeld in de derde paragraaf van dit hoofdstuk. Hierdoor wordt inzichtelijk in welke mate goed politiewerk wordt geleverd als agenten van straat zijn en kan vervolgens een antwoord op de hoofdvraag worden gegeven.

5.1 Theorie

Politieorganisaties werden vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw veranderd volgens de leer van het New Public Management (Fleming & Rhodes 2005, De Bruine e.a. 2008, Van Sluis e.a. 2006). Beoogd was om negatieve kenmerken van bureaucratie, zoals onder andere geschetst door Van Mierlo (1995), tegen te gaan door organisaties bedrijfsmatig en daardoor effectiever en efficiënter in te richten. Dit had echter neveneffecten tot gevolg. Reuss-Ianni en Ianni hadden het in 1983 al over een kloof tussen beleid en uitvoering. Naar inzicht van Lipsky was deze tegenstelling anno 2010 nog steeds aanwezig, wat ten koste gaat van de kwaliteit van het werk dat verricht wordt. Verder is onduidelijk in hoeverre de uit de veranderingen tot stand gekomen prestatieafspraken en in cijfers zichtbare resultaten hebben bijgedragen aan het vertrouwen van burgers in de politie. Daarom kwam de nadruk meer op vakmanschap van agenten op straat te liggen (Terpstra & Trommel 2006, Van Hoorn 2010b, Tops 2007).

Vakmanschap gaat volgens Wilson (1968) en Sennett (2008) over persoonlijkheid en de werkwijze die daaruit ontstaat. Politiepersonen kunnen volgens Crank (1990) pas na hun opleiding een vakman of -vrouw worden en adequaat handelen in uiteenlopende situaties, al dan niet in samenwerking met collega's en ketenpartners. Deze zienswijze komt volgens Sprenger en Teeuwisse (2011) en Nap (2007a/b) overeen met de Nederlandse situatie. In verschillende omstandigheden dienen politiepersonen het beste uit zichzelf te kunnen halen en te kunnen voelen dat zij een zinvolle bijdrage leveren aan een voorval (Van Hoorn 2010b, Wierda 2006b, Morin 2004). Dit gevoel van zinvolheid sluit niet altijd aan bij vastgestelde werkprotocollen die gevolgd dienen te worden.

Ondanks de verschillende belangen van het politiemangement en de uitvoerende medewerkers, blijft het voor het vertrouwen in de politie en haar legitimiteit essentieel dat zaken georganiseerd, gedisciplineerd en gereguleerd zijn (Bordua & Reiss 1966, Bovens & Zouridis 2002, Manning 1992). Er dient daarom een balans te zijn tussen bureaucratie en

vakmanschap om goed bureauwerk teweeg te brengen. Bureauwerk wordt door Van Hoorn (2010a) aangeduid als het genereren van politie-informatie door kennis vast te leggen in informatiesystemen. Deze informatie kan zowel binnen de politieorganisatie blijven, als van toepassing zijn in het kader van ketenwerkzaamheden. Verder zijn het lezen van intranet, het afhandelen van e-mails en gespreken of vergaderingen ook aan te merken als bureautaken. Ter ondersteuning van het dagelijkse politiewerk en ten behoeve van IGP, wordt bureauwerk belangrijk geacht.

Goed werk bevat volgens de studie van Gardner e.a. (2009) de kenmerken van excellence, engagement en ethics; het werk moet technisch vakbekwaam zijn, het is betekenisvol voor degene die het uitvoert en het wordt op een ethisch verantwoorde manier uitgevoerd. In dit onderzoek worden deze kenmerken opgevat als deskundigheid, betrokkenheid en verantwoordelijkheid en toegepast op bureauwerk als onderdeel van het politiewerk. De grondslag voor goed bureauwerk is daarom een goede mix van bureaucratie en vakmanschap. Hieronder is een tabel zichtbaar waarin de eerder getoonde tabellen uit paragraaf 2.4 onder elkaar zijn weergegeven. Tabel 5.1 dient als uitgangspunt voor de interpretatie van de empirische onderzoeksgegevens met betrekking tot goed werk (deelvragen 2,3 en 4).

	Goed werk vanuit bureaucratie:	Wat betekent bureaucratie voor bureauwerk?	Goed werk vanuit vakmanschap:	Wat betekent vakmanschap voor bureauwerk?
Excellence Deskundigheid	Goed werk wordt aangeleerd door opleiding, trainingen en cursussen en door het daarna vaak uit te voeren.	Routinematig handelen door specialistische houding t.o.v. werk.	Goed werk wordt aangeleerd door praktijkervaring op te doen en daarna te handelen naar eigen inzicht.	Inspelen op onverwachte situaties door generalistische houding t.o.v. werk.
Engagement Betrokkenheid	Goed werk heeft instrumentele waarde en er worden (voor anderen) zichtbare resultaten behaald.	Kwantitatieve informatie vormt concrete output door een bedrijfsmatige houding t.o.v. werk (effectieve/ efficiënte resultaten).	Goed werk heeft symbolische waarde en er worden (voor anderen) zinvolle resultaten behaald.	Kwalitatieve informatie vormt abstracte outcome door een ideële houding t.o.v. werk (achtergrond van resultaten).
Ethics Verantwoordelijkheid	Goed werk komt tot stand door verticale verantwoording ; het volgen van protocollen en controle d.m.v. "checks and balances".	Regelgebondenheid voorkomt eigenrichting door een gedisciplineerde houding t.o.v. werk.	Goed werk komt tot stand door horizontale verantwoording ; het vertrouwen op het morele oordeel van vakmensen en controle d.m.v. betekenisvolle contacten.	Uitvoeringsvrijheid voorkomt langdradige processen door een morele houding t.o.v. werk.

Tabel 5.1 Overzicht van onderzoeksdelen 2, 3 en 4

5.2 Empirie

Om inzichtelijk te maken wat de bureautaken van politiemensen inhouden en hoe zij deze taken goed proberen uit te voeren, zijn vierentwintig half-gestructureerde interviews afgenomen bij respondenten met verschillende functies, rangen en ervaringsniveaus. In de bijlage is de voor de interviews gebruikte vragen- en onderwerpenlijst opgenomen. De deelvragen van dit onderzoek zullen nu achtereenvolgens worden beantwoord.

In hoeverre is bureauwerk onderdeel van politiewerk binnen regiokorps Brabant-Noord?

Alle geïnterviewde politiemensen van het regiokorps Brabant-Noord vinden bureauwerk een onmisbaar onderdeel van hun werk. Uit de interviews kwam naar voren dat er onderscheid gemaakt kan worden in twee hoofdsoorten bureauwerk. Dit onderscheid is afhankelijk van het feit of agenten werk vanaf de straat meenemen naar het bureau en dit vervolgens zelf afhandelen. Bureauwerk kan namelijk ook worden aangeleverd of het bestaat uit communicatie. Hierbij zijn verschillen geconstateerd tussen uitvoerende en leidinggevende medewerkers.

Wegens grote verschillen is er geen uitspraak te doen over de tijd dat politiemedewerkers gemiddeld op bureau aan het werk zijn tijdens een dienst. Politie-medewerkers blijken zelf verantwoordelijk te zijn voor de planning van deze werkzaamheden. In de grotere en stedelijke teams wordt gewerkt met de “zakendienst”, waarbij de noodhulp wordt ondersteund door collega’s op het bureau. Het werk dient volgens de respondenten wel aan steeds strengere eisen te voldoen. Deze eisen hebben voornamelijk betrekking op de afspraken die met het OM zijn gemaakt.

Wat is goed bureauwerk als het gaat om deskundigheid (excellence) van politie-medewerkers binnen regiokorps Brabant-Noord?

De respondenten voelen zich deskundig door ervaringen uit de praktijk. Tijdens door hen gevolgde (school)opleidingen, trainingen en cursussen werd nauwelijks aandacht besteed aan de vaardigheden om bureauwerk uit te voeren. Het is volgens veel respondenten effectiever om deze vaardigheden te leren door praktijkervaring op te doen. Er werd daarbij aangegeven dat collega’s altijd om hulp gevraagd kunnen worden. Alleen uitgaande dossiers worden onderworpen aan kwaliteitscontrole door het DIK. De bruikbaarheid van mutaties is afhankelijk van het inzicht van medewerkers zelf.

Nadat zij hun vaardigheden on-the-job hebben aangeleerd, hebben politiemensen over het algemeen een generalistische werkhouding. Een medewerker kan wel specialistische functieonderdelen hebben. Dienders vinden het belangrijk dat collega’s die

aanwezig zijn geweest bij een bepaalde situatie ook zorg dragen voor de nauwkeurige afhandeling ervan op papier. Veel voorkomende werkzaamheden worden daarbij vaak gezien als routine, waardoor specialisatie kan worden ontwikkeld. Door de meeste respondenten werd daaraan toegevoegd dat elke situatie anders is. Van routine is geen sprake bij specifieke en complexe zaken, waarin het aankomt op het eigen inzicht van politiemensen.

Wat is goed bureauwerk als het gaat om betrokkenheid (engagement) van politiemedewerkers binnen regiokorps Brabant-Noord?

Blijkens de interviews ontstaat betrokkenheid met het politiewerk wanneer agenten een bepaald doel nastreven met hun werk. Het meest genoemde doel was het bijdragen aan de veroordeling van een verdachte, dat kan worden aangemerkt als een instrumenteel en voor anderen zichtbaar resultaat. Een gevoel van voldoening wordt ook behaald door resultaten met een symbolische waarde, zo bleek uit de interviews. Hierbij houden agenten een goed gevoel over aan zinvolle werkzaamheden. Of dat voor anderen zichtbaar is, doet er dan niet toe; het gaat om de symboliek. Uit de interviews kwam naar voren dat beloningen weinig worden gegeven in de vorm van complimenten.

Betrokkenheid met bureauwerk ontstaat daarom door zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve resultaten. Wanneer resultaten in cijfers worden uitgedrukt, krijgen de uitvoerende respondenten veelal geen voldoening van deze output. Belangrijker zijn de effecten (outcome) en het verhaal achter de resultaten. Politiemensen willen iets kunnen betekenen voor collega's, de ketenpartners waarmee zij samenwerken en burgers. Zij zijn daarom gemotiveerd wanneer het doel van hun werk inzichtelijk is. Ook wanneer onbekend is wat het doel is van hun bureauwerk, vertrouwen politiemedewerkers dat hun werk in de toekomst belangrijk kan zijn voor henzelf of voor anderen.

Wat is goed bureauwerk als het gaat om verantwoordelijkheid (ethics) van politiemedewerkers binnen regiokorps Brabant-Noord?

Verantwoordelijkheid speelt ook een belangrijke rol in politiewerk. Binnen de politieorganisatie is het essentieel dat medewerkers zich aan vastgestelde regels houden die soms als plichtsmatig kunnen worden beschouwd, zo bleek uit de interviews. Daarnaast hebben politiemensen uitvoeringsvrijheid omdat niet alle situaties in protocollen zijn vast te leggen. Zij maken daarom, binnen hun discretionaire ruimte, morele afwegingen in hun bureauwerkzaamheden. Daardoor is er sprake van verticale verantwoording door te voldoen aan procedures en horizontale verantwoording door de vragen vanuit de maatschappij te beantwoorden tijdens hun werk.

Ethiek speelt een rol in de uitvoering van bureautaken, waardoor werkzaamheden niet altijd volgens de regels worden uitgevoerd of bepaalde vastgelegde zaken minder gemotiveerd worden uitgevoerd. Wanneer het uitvoeren van invloed op omslachtige werkwijzen niet of moeilijk mogelijk is, gaven de politiemedewerkers aan dat zij binnen hun uitvoeringsvrijheid keuzes maken met minder, of juist meer bureauwerk tot gevolg.

5.3 Discussie

Om terug te komen op de hoofdvraag in hoeverre bureauwerk onderdeel is van goed politiewerk, blijkt uit dit onderzoek dat het niet mogelijk is om bureautaken vooraf al dan niet aan te merken als goed werk. Bureauwerk kan worden aangemerkt als een essentieel onderdeel van politiewerk, maar dit kan pas in een later stadium tot uiting komen. Het nut van bureauwerk is bovendien niet altijd zichtbaar voor de politiemedewerker die het werk heeft verricht. De hoeveelheid bureauwerk is in tegenstelling tot de bewering uit de theorie niet volgens iedereen vermeerderd, maar het werk wordt soms wel als last ervaren door de respondenten. Toch zorgen de meeste politiemedewerkers ervoor dat bureauwerk deskundig wordt uitgevoerd. Dit gebeurt naar aanleiding van een bepaalde mate van betrokkenheid met het werk, maar het kan ook als plicht worden gezien. Het werk wordt in ieder geval als belangrijk ingeschaald. In de uitvoering van bureauwerk nemen politiemensen daarom, zoals in de theorie werd geschetst, hun verantwoordelijkheid op basis van ethische, morele afwegingen.

Er kan worden gesteld dat bureauwerk binnen de politie Brabant-Noord niet altijd deskundig, betrokken en verantwoordelijk wordt uitgevoerd. Wanneer er wel aan deze drie kenmerken wordt voldaan, komt goed werk tot stand. Het deskundig worden door praktijkervaring kwam uit de interviews het meest naar boven in overeenstemming met wat in de theorie werd aangegeven. Door bepaalde werkzaamheden vaker te doen, kan routine ontstaan, maar het is niet gebleken dat medewerkers door routine hun drijfveren met het werk verliezen, zoals in de theorie over vakmanschap werd verduidelijkt.

Tegelijkertijd is bureauwerk soms betekenisvol voor agenten wanneer er zichtbare resultaten worden geboekt. In overeenstemming met hetgeen eerder in het theoretisch kader werd aangegeven, wordt de context om de cijfers heen belangrijker geacht voor wat betreft betrokkenheid. Voldoening wordt daarom eveneens door symbolische of onzichtbare betekenissen van het politiewerk bereikt, zoals door auteurs werd ingebracht. De theoretische kenmerken van zinvol werk werden in de interviews minder herkend. Opvallend is de kloof tussen “het blauw” en de recherche. In plaats van de tegenstelling tussen beleid en uitvoering, zoals in de theorie aan bod kwam, bestaat er een kloof tussen afdelingen. Hierdoor zien agenten niet altijd de reden van een bepaald werkproces in.

Deskundige, betrokken medewerkers nemen daarnaast verantwoordelijkheid in hun werk. Op basis van deze verantwoordelijkheid maken zij een afweging of het werk plichtsmatig of vanuit eigen inzicht wordt volbracht. Het werken volgens vastgestelde protocollen, zoals door diverse auteurs werd aangegeven, is onvermijdelijk volgens de respondenten. Toch is bijna geen enkele politiemedewerker bewust bezig met het tot stand brengen van legitimiteit van zijn/haar handelen. Het bleek dat bureauwerk vaak wordt uitgevoerd om collega's te ondersteunen, waar uit blijkt dat de horizontale verantwoording de overhand heeft. In lijn met hetgeen in de theorie werd verkondigd, maken politiemensen daarom, binnen hun discretionaire ruimte, morele afwegingen in hun bureauwerkzaamheden.

Bureaucratie of vakmanschap?

Met de drie kenmerken van goed werk is er een evenwichtige balans aanwezig tussen bureaucratie vereisten en vakmanschappelijk inzicht. Geconcludeerd kan worden dat bureaucratie essentieel is om een gedisciplineerde werkwijze te waarborgen, maar dat vakmanschap in de uitvoering van bureauwerk de overhand heeft.

Het Ministerie van Veiligheid en Justitie heeft deze gedachte echter niet in haar eerder besproken plannen met betrekking tot de vorming van de nationale politie. In deze plannen wordt juist aangevoerd dat bureaucratie wordt verminderd en vakmanschap wordt versterkt. Het citaat in de inleiding van dit onderzoek geeft weer hoe minister Opstelten (Veiligheid en Justitie) denkt over het bureaucratische bureauwerk. Het wordt gezien als administratieve last, wat politiemensen belemmert in de uitoefening van hun vakmanschap. Het is goed dat wordt ingezien dat vakmensen als politieagenten door uitgebreide en strikte processen niet altijd voldoende worden ondersteund in het leveren van persoonlijke kwaliteit. Het eenvoudigweg schrappen van (lukraak) vijftienvijftig procent van het bureauwerk, zoals door het Ministerie ten doel is gesteld, is echter niet de oplossing.

Dit onderzoek concludeert dat deskundige, betrokken en verantwoordelijke politiemensen goed bureauwerk leveren. Politiemensen zijn als uitvoerders de enigen die van bureauwerk goed bureauwerk kunnen maken, daar dragen beleidsplannen niets aan bij. Bureauwerk wordt als bureaucratisch gezien, terwijl het ook een staaltje vakmanschap kan betekenen. Bij bureautaken worden normen gesteld door te werken volgens een bureaucratische wijze, maar het grootste deel van de uitvoering bestaat uit niet vastgelegde zaken, waarin het aankomt op de uitvoeringsvrijheid van agenten. Op dit vlak wordt er van politievakmanschap gesproken, waardoor de balans tussen de begrippen bureaucratie en vakmanschap binnen het bureauwerk essentieel te noemen is. In het beleid dient deze balans terug te komen. Het Ministerie en beleidsmakers kunnen politiemedewerkers wel tegemoet komen door naar hen te luisteren en hen te ondersteunen. Afsluitend kan daarom

worden gesteld dat er dus niet zomaar kan worden overgegaan tot een vergroting van vakmanschap, ten koste van de bureaucratie.

Tot slot

De nationale politie staat voor minder bureaucratie, meer kwaliteit, meer vakmanschap en meer daadkracht op straat. Dit onderzoek heeft, voor wat betreft bureauwerkzaamheden in de regio Brabant-Noord, duidelijk gemaakt dat minder bureaucratie niet automatisch zorgt voor meer kwaliteit, meer vakmanschap en meer daadkracht op straat. Wanneer politiemensen van straat zijn, leveren zij op het bureau een belangrijke bijdrage aan concrete zaken die te maken hebben met het aanpakken van overlast en criminaliteit en het oplossen van veiligheidsvraagstukken. Administratieve uren en overige bureautaken vallen daarom ook onder het echte, primaire politiewerk en leiden tot meer veiligheid in de samenleving.

Hopelijk heeft dit onderzoek bijgedragen aan het inzichtelijk maken van de wisselwerking tussen bureaucratie en vakmanschap wanneer het gaat om het leveren van goed bureauwerk door politiemensen binnen het voormalige regiokorps Brabant-Noord. De uitspraken die in dit onderzoek zijn gedaan, hebben betrekking op de gegevens die uit de interviews met deze mensen naar voren zijn gekomen. Wegens de gekozen onderzoeksmethode bestond de onderzoeksgroep uit een beperkt percentage ten opzichte van het totale aantal medewerkers uit Brabant-Noord.

Toch levert dit een themavraag op die breder onderzocht zou kunnen worden. Het is aannemelijk dat de onderzoeksbevindingen ook van toepassing zijn in andere delen van het land. Om te achterhalen of de onderzoeksvraag op eenzelfde manier kan worden beantwoord in andere politieregio's, is echter vervolgonderzoek vereist. Omdat de plannen van minister Opstelten toepassing zijn op de Nederlandse politie als geheel, zou het interessant zijn om de hoofdvraag van dit onderzoek landelijk te kunnen beantwoorden.

Literatuurlijst

Albrow, M. (1970). *Bureaucracy*. Londen: Macmillan

Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de en Meer-Middelburg, A.G.E. van der (2007). *Basisboek Interviewen*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhof

Barendsen, L. & W. Fischman (2011). De Goed Werk Gereedschapskist. In: *Syllabus Publiek Professionalisme en Goed Werk I*. Tilburg University.

Bruine, P.B. de, W. Jansen & M. 's-Gravemade-Frijters (2008). Niet achteroverleunen! In: *Het Tijdschrift voor de Politie*. Nr. 11, november 2008.

Bordua, D. J. & A.J. Reiss (1966). Command, Control and Charisma: Reflections on Police Bureaucracy. In: *American Journal of Sociology*. Vol. 72, Nr. 1, pp. 68-76. University of Chicago Press.

Bovens, M.A.P. & S. Zouridis (2002). Van street-level-bureaucratie naar systeem-level-bureaucratie. Over ICT, ambtelijke discretie en de democratische rechtstaat. In: *Nederlands Juristenblad*. Jrg. 77, Nr. 2 (11 januari 2002), pp. 65-74.

COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement/Andersson Elfers Felix (2010). *(Niet) voor de wijk. De tijdsbesteding van wijkagenten*. Den Haag/Utrecht: COT/AEF

Crank, J.P. (1990). Police: Professionals or Craftsmen? An empirical assessment of professionalism and craftsmanship in among eight municipal police agencies. In: *Journal of Criminal Justice*. Vol. 18, pp. 333-349. Pergamon Press.

Fleming, J. & R.A.W. Rhodes (2005). Bureaucracy, Contracts and Networks: The Unholy Trinity and the Police. In: *Australian & New Zealand Journal of Criminology*. Vol. 38, Nr. 2, pp. 192-205. Sage Publications.

Gardner, H., M. Csikszentmihalyi & W. Damon (2009). Het GoodWork Project: enkele resultaten van vijftien jaar onderzoek. In: Jansen, T., G. van den Brink & J. Kole (red.). *Beroepstrots: een ongekende kracht* (pp. 48-76). Amsterdam: Boom.

Hajer, M.A. & H. Wagenaar (2003). *Deliberative Policy Analysis. Understanding Governance in the Network Society*. Cambridge: University Press.

Hoorn, J. van (2010a). De politie hoort op straat. In: *Christen Democratische Verkenningen*. Herfst 2010, pp. 70-82.

Hoorn, J. van (2010b). *Sturen op vertrouwen. Goed leiding geven aan goed politiewerk*. Amsterdam: Boom.

Jansen, T., G. van den Brink & J. Kole (2009). *Beroepstrots. Een ongekennde kracht*. Amsterdam: Boom

Jochoms, Th. & A. Sey (2006). Agent moet zijn werkgedrag verantwoorden. In: *Het Tijdschrift voor de Politie*. Nr. 6, juni 2006.

Johannink, R.H. (2006). 'Gedogen': geen vies woord maar noodzakelijk goed. In: *Het Tijdschrift voor de Politie*. Nr. 6, juni 2006.

Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: NY: Russell Sage Foundation.

Maanen, J. van (1973). *Working the Street: A Developmental View of Police Behavior*. M.I.T. Working Paper, nr. 681-73.

Maas, R., S. Breet & M. Dingemanse (2011). *Frontoffice Backoffice. Blauw meer op straat*. Politie Hollands-Midden.

Maas, R.F.J., P. van Os & P.E.W.M. Tops (2010). Uitdagende systeeminnovatie in de Nederlandse politie. In: *Tijdschrift voor de politie*. Jrg. 72, Nr. 9, november 2010.

Manning, P.K. (1992). Technological Dramas and the Police: Statement and Counterstatement in Organizational Analysis. In: *Criminology*. Vol. 30, Nr. 3, pp. 327-345. Wiley-Blackwell online library.

Mierlo, J.G.A. van (1995). *Bureaucratie en bureaucratisering: vooroordelen en feiten*. Open Access publications from Maastricht University.

Ministerie van Veiligheid en Justitie (2011a). *Actieprogramma Minder regels, meer op straat*. Den Haag: maart 2011.

Ministerie van Veiligheid en Justitie (2011b). *Eerste voortgangsrapportage Actieprogramma Minder regels, meer op straat*. Den Haag, 16 december 2011.

Ministerie van Veiligheid en Justitie (2011c). *Nationale politie. Minder bureaucratie, meer kwaliteit, meer vakmanschap en daadkracht op straat*. Den Haag: mei 2011.

Ministerie van Veiligheid en Justitie (2011d). *Kerngegevens Nederlandse Politie 2011*. Den Haag: 4 juni 2012.

Morin, E.M. (2004). The meaning of work in modern times (Conferentie), 10th World Congress on Human Resources Management. Rio de Janeiro, Brazilië, 20 augustus 2004.

Nap, J. (2007a). Vragen naar goed politiewerk: ontwikkelingsgerichte politiezorg als perspectief. In: *Het Tijdschrift voor de Politie*. Nr. 1/2, januari/februari 2007.

Nap, J. (2007b). Goed politiewerk: leren ontwikkelen uit de praktijk. In: *Het Tijdschrift voor de Politie*. Nr. 10, oktober 2007.

Reuss-Ianni, E. & F. Ianni (1983). Street Cops and Management Cops: The Two Cultures of Policing. In: Punch, M. (eds). *Control in the Police Organisation*. Cambridge: MA: MIT Press.

Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Maidenhead/Philadelphia: Open University Press.

Sennett, R. (2008). *The Craftsman*. London: Penguin Books.

Sluis, A. van, L. Cachet, C. Nieuwenhuyzen & A. Ringeling (2006). Cijfers en stakeholders. In: *Het Tijdschrift voor de Politie*. Nr. 6, juni 2006.

Sprenger, C. & E. Teeuwisse (2011). *Slim vakmanschap. Onderzoek rondom het versterken van vakmanschap binnen de politie*. Den Haag: Boom Lemma.

Sprenger, C. (2011). Vakmanschap als beweging. In: *O&O*. Nr. 4, 2011.

Stol, W. Ph. (2006). Informatie voor politiewerk: basisprincipes. In: Stol, W. Ph. & R. van der Wal (2006). *Politiekundige Verkenningen 2005-2006*. Pp. 55-71. Den Haag: Elsevier.

Terpstra, J. & W. Trommel (2006). Politie, bedrijfsmatig denken en legitimiteit. In: *Het Tijdschrift voor de Politie*. Nr. 12, december 2006.

Thiel, S. van (2010). Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding. Bussum: Coutinho

Tops, P. (2007). De politie als frontlijnorganisatie. Een her te waarderen kwaliteit. In: *Het Tijdschrift voor de Politie*. Nr. 6, juni 2007.

Weber, M. (1972). *Gezag en bureaucratie*. (gredigeerd en ingeleid door prof. dr. A. van Braam). Rotterdam: Universitaire Pers.

Westley, W. A. (1970). *Violence and the police: A psychological study of law, custom, and morality*. Cambridge: MIT Press.

Wierda, H. (2006a). Essenties van politiewerk. Deel 1: Een samenleving heeft een politie die bij haar past. In: *Het Tijdschrift voor de Politie*. Nr. 11, november 2006.

Wierda, H. (2006b). Essenties van politiewerk. Deel 2 De tijdloze taak van de politie. In: *Het Tijdschrift voor de Politie*. Nr. 12, december 2006.

Wilson, J.Q. (1968). *Varieties of police behavior: The management of law and order in eight communities*. Cambridge: Harvard University Press.

Afbeeldingen titelpagina:

Foto: Roel Visser/Hollandse Hoogte. Geraadpleegd op 15 augustus 2012 via:
<http://www.deondernemer.nl/binnenland/566927/Bezorgde-agenten-verenigen-zich.html>

Achtergrond: Commerciële website. Geraadpleegd op 27 februari 2013 via:
<http://www.klikodeco.com/veiligheid-politiestreven.html>

Bijlage 1

Vragen- en onderwerpenlijst

0. Kun je kort iets vertellen over je werkverleden bij de politie en je huidige functie?

Hoeveel jaren ervaring heb je bij de politie en in je huidige functie?

Wat vind je leuk in je werk?

Wat vind je belangrijk in je werk?

Waar ben je goed in binnen je werk?

DEELVRAAG 1. In hoeverre is bureauwerk onderdeel van politiewerk?

1.1 Wat voor werkzaamheden doe je als je op het bureau bent?

Zijn dit “reguliere” werkzaamheden; doen alle operationele politiemedewerkers in de basispolitiezorg dit werk?

1.2.1 Wat voor werkzaamheden heb je de vorige dienst op het bureau gedaan?

1.2.2 Hoeveel tijd was je de vorige dienst ongeveer bezig met bureauwerk?

1.3 Hoeveel tijd van een dienst ben je gemiddeld bezig met bureauwerk?

Welke categorieën werkzaamheden gemiddeld de meeste tijd?

Welke categorieën werkzaamheden gemiddeld de minste tijd?

Hoeveel tijd aan administratieve werkzaamheden (achter de computer, invullen formulieren, enz.)

Hoeveel tijd aan andere bureauwerkzaamheden? (zoals overleg, vergadering, briefing, telefoon, enz.)

DEELVRAAG 2. Wat is goed bureauwerk als het gaat om deskundigheid (excellence)?

(HOE ZIET GOED BUREAUWERK ER UIT?)

2.1 Wanneer vind je dat je goed bureauwerk hebt gedaan?

Waarom vind je dat?

Kun je een voorbeeld noemen?

2.2 Hoe worden de eisen/criteria voor bureauwerk aan je duidelijk gemaakt?

Zijn dit formele of informele eisen/criteria?

Heb je het gevoel te voldoen aan deze eisen/criteria?

Wat gebeurt er wanneer je werk niet voldoet aan deze eisen/criteria?

Kun je een voorbeeld geven?

2.3.1 Hoe heb je de vaardigheden om bureauwerk uit te voeren geleerd?

Ervaring?

Opleiding/ trainingen/ cursussen?

Ben je goed in bureauwerk?

2.3.2 Hoe kunnen de vaardigheden die vereist zijn om bureauwerk uit te voeren volgens jou het beste worden aangeleerd?

Waarom is dit zo volgens jou?

2.4.1 In hoeverre is bureauwerk routinewerk?

Kun je een voorbeeld noemen?

2.4.2 In hoeverre is bureauwerk het bedenken van een aanpak in specifieke situaties?

Kun je een voorbeeld noemen?

2.5 In welke mate is samenwerking belangrijk in bureauwerk?

2.6 Welke soorten bureauwerk zouden volgens jou door generalisten (politied medewerkers) en welke door specialisten (speciaal daarvoor opgeleide administratieve krachten) gedaan moeten worden?

Wat vind je van het concept FOBO?

DEELVRAAG 3. Wat is goed bureauwerk als het gaat om betrokkenheid (engagement)?

(WAT DOET GOED BUREAUWERK MET JE? (WAARDEN))

3.1.1 Waar doe je bureauwerk uiteindelijk voor?

(denk aan opsporings- en vervolgingsproces en informatie voor beheersing/sturing)

Beoogde resultaten?

In hoeverre zijn deze resultaten van bureauwerk los te zien van straatwerk?

3.1.2 Waarom wil je bureauwerk uitvoeren? Wat vind je belangrijk aan deze resultaten?

Instrumentele waarden (zichtbaarheid resultaten/grotere schaal)?

Symbolische waarden (zinvolheid resultaten/kleinere schaal)?

Ervaar je deze resultaten als een beloning van je werk?

3.1.3 Hoe gebruik je deze persoonlijke waarden in je dagelijks werk?

Is dit een motivatie voor minder leuke werkzaamheden?

Is dit belangrijk voor verbinding en drijfveren met je werk?

3.2.1 Wanneer heb je plezier in het doen van bureauwerk?

EVENTUEEL LINK MET VRAAG 0 MAKEN (WAT VIND JE LEUK AAN JE WERK?)

3.2.2 Wanneer heb je geen plezier in het doen van bureauwerk?

3.2.3 Hoe kunnen jouw collega's ervoor zorgen dat je plezier hebt in het doen van bureauwerk?

Complimenteren je collega's of leidinggevenden je?

Motiveren deze complimenten je?

Hoe is de werksfeer?

3.3 Hoe kun jij ervoor zorgen dat anderen plezier hebben in het doen van bureauwerk?

Complimenteer je collega's?

Heb je het idee dat deze collega's het fijn vinden dat je ze complimenteert?

DEELVRAAG 4. Wat is goed bureauwerk als het gaat om verantwoordelijkheid (ethics)?

(WAAROM DOET GOED BUREAUWERK IETS MET JE? (HET WAAROM VAN DE WAARDEN))

4.1 Voor wat/wie voer je bureauwerk uit?

Waarom vind je dat belangrijk?

Is je werkwijze (altijd) in overeenstemming met jouw overtuiging?

Verantwoordelijkheid en legitimiteit van je handelen tot stand brengen

4.2.1 Welke bureauwerkzaamheden zijn volgens jou het meest belangrijk voor de uitvoering van je werk?

Waarom is dit zo volgens jou?

Goed gevoel/voldoening

Zinvolle bijdrage

Opsporings- en vervolgingsproces waarborgen

Informatie voor beheersing/sturing waarborgen

Verantwoordelijkheid en legitimiteit waarborgen

4.2.2 Welke (categorieën) bureauwerkzaamheden zijn volgens jou het minst belangrijk voor de uitvoering van je werk?

Waarom?

Zie je deze werkzaamheden als plicht?

Voer je deze werkzaamheden uit voor jezelf of voor anderen?

Zie je deze werkzaamheden als onnodig en belemmerend in je werk?

Vermijd je deze werkzaamheden weleens?

INDIEN JA:

Welke werkzaamheden vermijd je dan?

Waarom vermijd je deze werkzaamheden?

Hoe vermijd je deze werkzaamheden?

Zie je het vermijden als vorm van vakmanschap?

Waarom?

Kun je een voorbeeld geven uit de praktijk?