

**MODERNISERING VAN DE
ARBEIDSVOORWAARDEN EN
ARBEIDSVERHOUDINGEN BIJ DE POLITIE: EEN
INVENTARISEREND ONDERZOEK**

EINDRAPPORT

Opdrachtgever

WODC

SEOR

Jaap de Koning

José Gravesteyn

Paul de Hek

Berenschot

Johan van Dam

Hella Sylva

Rotterdam, 23 juni 2014

MODERNISERING VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN EN ARBEIDSVERHOUDINGEN BIJ DE POLITIE

EINDRAPPORT

Opdrachtgever WODC

Contactpersoon Jaap de Koning

Adres SEOR, Erasmus Universiteit Rotterdam
Postbus 1738
3000 DR ROTTERDAM

Telefoon 010 – 408 2220

Fax 010 – 408 9650

E-mail Dekoning@ese.eur.nl

Colofon

Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC)

Afdeling Extern Wetenschappelijke Betrekkingen (EWB)

Schedeldoekshaven 131

2511 EM Den Haag

Postbus 20301

2500 EH Den Haag

www.wodc.nl

© WODC, ministerie van Veiligheid en Justitie. Auteursrechten voorbehouden.

VOORWOORD

In augustus 2013 heeft het WODC SEOR opdracht gegeven voor een inventariserend onderzoek naar de arbeidsvoorwaarden bij de politie waarin zowel het werkgevers- als het werknemersperspectief naar voren diende te komen. SEOR heeft het onderzoek uitgevoerd in samenwerking met Berenschot. Het onderzoeksteam bestond uit Jaap de Koning (projectleider), José Gravesteijn en Paul de Hek (allen van SEOR), alsmede Johan van Dam en Hella Sylva (beide van Berenschot). Het onderzoek werd begeleid door een commissie bestaande uit:

Prof. Dr. J.J. Schippers (voorzitter)	Universiteit Utrecht
Dr. G. Haverkamp	WODC
Ir. M.H.A. Marsman	Ministerie van Veiligheid en Justitie – DG Politie
J. van Schuilenburg	Nationale Politie–Landelijke kwartiermakersorganisatie
Drs. J. Bankert	Nationale Politie-Beleidsdirectie HRM- Arbeidszaken
Drs. T. Kwakkelstein	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties – DG BK
Dr. R. Gerards	Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Universiteit Maastricht

We bedanken iedereen die heeft bijgedragen aan het onderzoek. Naast de begeleidingscommissie willen wij in het bijzonder noemen:

- Alle politiemedewerkers van de e-board room sessie en de workshop;
- Alle politie panelleden van het Flitspanel die hebben gerespondeerd;
- Alle respondenten van de enquête onder potentieel geïnteresseerden;
- Alle gesprekpartners van de interviews.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord

Lijst met afkortingen

Samenvatting en conclusies	I
I Achtergrond en vraagstelling	I
II Onderzoeksopzet en -verantwoording	II
Opzet	II
Verantwoording	III
III Conclusies	IV
Tevredenheid in het algemeen	IV
Huidige arbeidsvoorwaarden bij de politie	IV
Huidige arbeidsverhoudingen bij de politie	V
Keuze in en toekomstige arbeidsvoorwaarden	V
Schuiven met uren	VI
Duurzame inzetbaarheid en loopbaanbeleid	VII
Dynamiek	VIII
IV Synthese	IX
1 Inleiding	1
1.1 Achtergrond en vraagstelling	1
1.2 Onderzoeksopzet en -verantwoording	2
1.2.1 Onderzoeksopzet	2
1.2.2 Onderzoeksverantwoording	7
1.3 Structuur rapport en leeswijzer	8
2 Analysekader	9
2.1 Uitgangspunten	9
2.2 Definitie van arbeidsvoorwaarden en – verhoudingen	11
2.3 Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen in relatie tot individuele persoonskenmerken en HRM-beleid	12
2.4 Vergelijking met andere sectoren	13
3 Tevredenheid in het algemeen	15
3.1 Inleiding	15
3.2 Algemene tevredenheid over de baan	15
3.3 Algemene tevredenheid over de organisatie	17

3.4	Vergelijking met andere sectoren	19
3.5	Tevredenheid, arbeidsvoorwaarden en HRM-beleid	20
3.6	Conclusies	23
4	Huidige arbeidsvoorwaarden bij de politie	25
4.1	Inleiding	25
4.2	Mening/tevredenheid over huidige arbeidsvoorwaarden	25
4.2.1	Regelingen in de sfeer van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden	25
4.2.2	Regelingen in de sfeer van tertiaire arbeidsvoorwaarden	38
4.3	Vergelijking met andere sectoren	39
4.4	Conclusies	42
5	Huidige arbeidsverhoudingen bij de politie	45
5.1	Inleiding	45
5.2	Mening/tevredenheid over huidige arbeidsverhoudingen	45
5.3	Vergelijking met andere sectoren	55
5.4	Conclusies	56
6	Keuze in en toekomstige arbeidsvoorwaarden	59
6.1	Inleiding	59
6.2	Prioritering in arbeidsvoorwaarden	59
6.3	Toekomstige arbeidsvoorwaarden	63
6.4	Mening over een persoonlijk budget voor een individueel arbeidsvoorwaardenpakket	65
6.5	Vergelijking met andere sectoren	66
6.6	Conclusies	67
7	Schuiven met uren	71
7.1	Inleiding	71
7.2	Behoefte aan flexibiliteit: werkgeverskant	71
7.3	Behoefte aan flexibiliteit: werknemerskant	73
7.4	Vergelijking met andere sectoren	78
7.5	Conclusies	79
8	Duurzame inzetbaarheid en loopbaanbeleid	81
8.1	Inleiding	81
8.2	Waardering van het eigen functioneren en persoonlijke ontwikkeling	81

8.3	Waardering van de eigen gezondheid	86
8.3.1	Waardering van de eigen gezondheid in het algemeen	86
8.3.2	Indicatoren van gezondheid	88
8.3.3	Arbeidsongeschiktheid	90
8.3.4	Vergelijking met andere sectoren	91
8.4	De rol van functioneringsgesprekken	92
8.4.1	De relevantie van functioneringsgesprekken	92
8.4.2	Hoeveel medewerkers hebben een functioneringsgesprek gehad?	92
8.4.3	Onderwerpen waarover concrete afspraken zijn gemaakt.	93
8.4.4	De mate waarin uitvoering wordt gegeven aan de gemaakte afspraken	97
8.5	Vergelijking met andere sectoren	99
8.6	Conclusies	101
9	Dynamiek	105
9.1	Waarom is dynamiek belangrijk?	105
9.2	Hoe groot is de dynamiek?	105
9.3	Waarom is de uitstroom zo gering?	109
9.4	Doorstroom in relatie tot arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en HRM-beleid	112
9.5	De instroom nader beschouwd	113
9.6	Conclusies dynamiek	120
	Literatuur	123
	Bijlagen	127
	Bijlage 1 Onderzoeksvragen	129
	Bijlage 2 Arbeidsvoorwaarden	131
	Doel van arbeidsvoorwaarden	131
	Dominante ontwikkelingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden	132
	Totstandkoming cao-Politie en de rol van de vakbonden	133
	Bijlage 3 Vragenlijsten en responsanalyse enquêtes Flitspanel en potentieel geïnteresseerden	136
	B3.1 Vragenlijsten	136
	B3.1.1 Vragenlijst Flitspanel (SEOR/Berenschot)	136
	B3.1.2 Vragenlijst potentieel geïnteresseerden (SEOR/Berenschot)	147

B3.2 Responsanalyse	155
B3.2.1 Respons analyse Flitspanel	155
B3.2.1 Respons analyse enquête onder potentieel geïnteresseerden	159
Bijlage 4 Tabellen bij de hoofdstukken	160
B4.1 Tabellen bij hoofdstuk 3	160
B4.2 Tabellen bij hoofdstuk 4	164
B4.3 Tabellen bij hoofdstuk 5	168
B4.4 Tabellen bij hoofdstuk 6	170
B4.5 Tabellen bij hoofdstuk 8	178
Bijlage 5 Organisaties waarmee interview is gehouden en de basisvragenlijst	188
Gesprekspuntenlijst HRM-functionarissen	189
Bijlage 6 Programma en deelnemers workshop	192
Bijlage 7 Enkele aanbevelingen uit gesprekken en enquêtes	194
Bijlage 8 Regressie-resultaten	195

LIJST MET AFKORTINGEN

(i)TBF	InhaalToeslag bezwarende functie
ABP	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds
ATH	Administratief, technisch, huishoudelijk
ATW	Arbeidstijdenwet
Barp	Besluit algemene rechtspositie politie
BOP	Beroepsoriëntatie Politie
BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
FLO	Functioneel LeeftijdsOntslag
HRM	Human Resource Management
LAR	Landelijke Arbeidstijdenregeling
LSS	Landelijk Sociaal Statuut Politie
NP	Nationale Politie
OOV	Openbare Orde en Veiligheid
OVW	Onvermijdbare Verzwarende Omstandigheden
POMO	Personeels- en Mobiliteitsmonitor
RPU	Regeling Partieel Uittreden
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
VenJ	Veiligheid en Justitie
VPL	Wet aanpassing fiscale behandeling VUT/prepensioen en introductie levensloopregeling
WODC	Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

I ACHTERGROND EN VRAAGSTELLING

De politie vervult een belangrijke maatschappelijk taak in de Nederlandse samenleving. Daarnaast is de politie met bijna 65-duizend werknemers in 2011 sinds 2012 de grootste werkgever in Nederland.

Zoals de meeste arbeidsorganisaties wordt de politie geconfronteerd met maatschappelijke veranderingen die nopen tot bezinning op arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en HRM-beleid. In grote lijnen gaat het om de volgende veranderingen:

- a) Nieuwe eisen aan de politie door veranderingen in de aard van de criminaliteit (denk aan cybercrime) en andere maatschappelijke verschijnselen (bijvoorbeeld groepen zorgbehoevenden die niet meer door zorginstanties worden opgevangen, waardoor de politie met de gevolgen wordt geconfronteerd;
- b) Grotere eisen aan de inzetbaarheid van de politie, vooral in de weekenden en in de uitgaanscentra, en geringere voorspelbaarheid van de inzet;
- c) Veranderingen in de wensen en verwachtingen van werknemers (individualisering van wensen, grotere prioriteit aan werk-privébalans, e.d.);
- d) Demografische ontwikkelingen (vergrijzing en ontgroening).

Dit heeft geleid tot de volgende hoofdvraag van het onderzoek:

Hoe kunnen de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen bij de politie gemoderniseerd worden zodat zij beter aansluiten bij de maatschappelijke eisen die aan de politie worden gesteld en bij de wensen van politiemedewerkers?

Uitgaande van deze hoofdvraag is in het onderzoek ingegaan op de volgende items en vragen:

- (i) De arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen bij de politie en het gebruik van de arbeidsvoorwaarden;
- (ii) De tevredenheid bij medewerkers van de politie over hun baan, de organisatie, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsverhoudingen en het personeelsbeleid;
- (iii) De inzetbaarheid van politiemensen vanuit de behoefte van de werkgever (en indirect de maatschappij);
- (iv) De duurzame inzetbaarheid van politiemensen mede in relatie tot gezondheid en weerbaarheid;
- (v) De interne en externe mobiliteit van politiemensen;
- (vi) De wensen van werkgever en werknemers voor verandering en flexibilisering van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen;
- (vii) Ervaringen met modernisering van arbeidsvoorwaarden in andere sectoren.

Deze samenvatting is als volgt opgezet. Eerst geven we een korte beschrijving van de onderzoeksaanpak en –verantwoording. Daarna volgen de belangrijkste conclusies. We sluiten af met een synthese van het onderzoek.

II ONDERZOEKSOPZET EN -VERANTWOORDING

OPZET

Het onderzoek heeft de volgende onderzoeksactiviteiten omvat:

- Inventarisatie van de bestaande literatuur;
- Tien diepte-interviews met HRM-deskundigen van zowel binnen als buiten de politiesector. Hieronder waren zowel vertegenwoordigers van DG Politie als van de Nationale Politie;
- Twee groepsgesprekken waarvan de ene met 16 uitvoerende politiemedewerkers en de andere met 13 leidinggevenden binnen de politie. Bij beide sessies is gebruik gemaakt van een e-boardroom;
- Analyses op data van het landelijke Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (POMO);
- Uitvoering van en analyses op een internetenquête onder zittende politiemensen met inzet van het Flitspanel (1001 respondenten);
- Uitvoering van en analyses op een internetenquête onder personen die in potentie geïnteresseerd zijn in een baan bij de politie (570 respondenten);
- Een workshop met vertegenwoordigers van DG Politie, HRM-mensen van de Nationale Politie en politiemedewerkers uit verschillende regio's, waarvan een deel eerder had deelgenomen aan één van de twee e-boardroomsessies (in totaal 18 personen).

In de literatuurinventarisatie is nagegaan wat er op de voor het onderzoek relevante aspecten al aan onderzoek is uitgevoerd. Daarbij is onder meer gekeken naar literatuur over contextuele ontwikkelingen die voor de politie van belang zijn en literatuur over ontwikkelingen in het HRM-beleid.

De diepte-interviews en de groepsgesprekken sessies waren vooral bedoeld om een zo compleet mogelijk overzicht te krijgen van de aspecten die relevant zijn voor het personeelsbeleid bij de politie en dan in het bijzonder de punten die verband houden met arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Mede op basis hiervan is bepaald welke zaken uitgediept dienden te worden in de analyses op de POMO-gegevens en in de enquêtes onder politiemensen en onder geïnteresseerden in een baan bij de politie. Door ook vertegenwoordigers van DG politie en de Nationale Politie te interviewen en door bij de groepsgesprekken zowel uitvoerenden als leidinggevenden te betrekken is getracht werkgeversvisie en werknemersvisie beide evenwichtig naar voren te laten komen.

Bij de diepte-interviews zijn ook HRM-deskundigen uit andere sectoren betrokken om daaruit te leren van ervaringen met het HRM-beleid in deze sectoren. Het gaat daarbij vooral om sectoren die een zekere verwantschap met de politie hebben, bijvoorbeeld doordat zij ook met onregelmatige werktijden te maken hebben (zorgsector). Ook het POMO bevat gegevens over andere sectoren, waarmee de politie vergeleken is. Samen met informatie uit studies over het HRM-beleid in andere sectoren is dit benut als vergelijkingsmateriaal.

De gegevens uit POMO, de Flitspanel-enquête onder politiemensen en de enquête onder potentieel geïnteresseerden vormen de belangrijkste basis voor het onderzoek. De meeste deelvragen zijn door analyses op deze gegevens beantwoord.

De workshop aan het eind van het onderzoek moet als een eerste stap worden gezien van een dialoog tussen leiding en medewerkers bij de politie over de modernisering van de arbeidsvoorwaarden op basis van de uitkomsten van het onderzoek.

VERANTWOORDING

Kwalitatief deel

De diepte-interviews zijn gehouden op basis van vooraf opgestelde gesprekspuntenlijsten die vooraf aan de te interviewen personen zijn gestuurd. Van elk interview is een uitvoerig verslag gemaakt dat voor commentaar is voorgelegd aan de geïnterviewde persoon. Op basis van deze verslagen is de informatie uit de gesprekken verwerkt in de rapportage.

In het kwalitatieve deel van het onderzoek speelden de twee groeps gesprekken een belangrijke rol. Voor beide groeps gesprekken is gebruik gemaakt van de e-boardroomfaciliteit van Berenschot. Een e-boardroomsessie is eigenlijk een combinatie van een enquête en een groepsdiscussie. Om twee redenen is gebruik gemaakt van de e-boardroom. In de eerste plaats levert dit veel meer informatie op dan een rondetafelgesprek omdat alle deelnemers op een aantal momenten tijdens de sessies via de computer hun mening kunnen vastleggen. Deze gegevens zijn in een databestand gekomen dat benut is voor het onderzoek. Verder wordt hiermee bereikt dat ieders mening naar voren komt; een rondetafelgesprek wordt nogal eens gedomineerd door enkele deelnemers.

Kwantitatieve deel

Het POMO, de Flitspanel-enquête en de enquête onder potentieel geïnteresseerden bestaan vooral uit gesloten vragen. POMO is een bestaand databestand, dus voor zover er open vragen in voor komen zijn de antwoorden daarop al gecodeerd. De andere twee enquêtes bevatten een beperkt aantal open vragen. Elk antwoord op een open vraag is door de onderzoekers ofwel aan een voorgecodeerde antwoordcategorie toegevoegd ofwel gehercodeerd tot een nieuwe antwoordcategorie.

De respons op de enquêtes is voldoende om statistisch betrouwbare uitspraken te doen. Bij POMO gaat het om duizenden respondenten, bij het Flitspanel om ruim duizend respondenten. In beide gevallen zijn de gegevens herwogen naar geslacht en leeftijd in verband met eventuele over- of ondervertegenwoordiging van subgroepen. Bij de enquête onder potentieel geïnteresseerden bedroeg de respons 570, wat ook voldoende is voor statistisch betrouwbare uitspraken. Een herweging naar kenmerken was hier niet nodig, omdat de verdeling van de respons naar geslacht, leeftijd en opleidingsniveau redelijk overeenkomt met de verdeling van de totale benaderde groep naar deze drie kenmerken.

Doordat het bij het Flitspanel en de enquête onder potentieel geïnteresseerden om internetenquêtes gaat kunnen hierbij geen invoerfouten optreden. Er zijn wel checks uitgevoerd op de consistentie van de antwoorden. Bij de Flitspanel-enquête is bijvoorbeeld gevraagd hoe lang mensen nog in dienst bij de politie denken te blijven. Verder is (onder meer) gevraagd hoe oud zij nu zijn. De som van beide mag niet (veel) groter dan 67 zijn.

In het kwantitatieve onderzoek is allereerst gebruik gemaakt van beschrijvende methoden. Zo is bijvoorbeeld de baantevredenheid van werknemers in POMO gemeten met behulp van een schaal die loopt van zeer ontevreden tot zeer tevreden. In het rapport is dan de procentuele verdeling van de antwoorden opgenomen. Maar we wilden ook weten door welke factoren (kenmerken van politiemensen en kenmerken van hun banen) de baantevredenheid wordt bepaald. Hiervoor zijn multivariate (regressie-)technieken gebruikt. Daarmee konden we niet alleen aangeven welke factoren een significante invloed hebben op de baantevredenheid, maar ook hoe groot deze invloed is. Deze benadering is zoveel mogelijk ook op andere punten toegepast zoals de tevredenheid met de organisatie, de tevredenheid met specifieke arbeidsvoorwaarden en specifieke aspecten van de arbeidsvoorwaarden, de wensen ten aanzien van toekomstige veranderingen in de

arbeidsvoorwaarden, het functioneren in de baan, enz. Waar de data niet geschikt waren voor multivariate analyses is gewerkt met kruistabellen.

III CONCLUSIES

TEVREDENHEID IN HET ALGEMEEN

De baantevredenheid bij de politie is groot: driekwart van de politiemensen is zeer of tamelijk tevreden. De tevredenheid met de organisatie is minder groot. Op beide punten verschilt dit weinig van de sectoren defensie en onderwijs, hoewel de tevredenheid met de organisatie wel iets geringer is dan bij deze sectoren. Het zijn vooral de volgende aspecten waarmee men minder tevreden is:

- 1) De financiële aspecten;
- 2) Bepaalde aspecten van de arbeidsverhoudingen zoals de stijl van leiding geven;
- 3) De uitvoering van het HRM-beleid. De tevredenheid neemt toe met de leeftijd, al is dit effect niet heel groot.

Bij de tamelijk geringe tevredenheid met de beloning moet worden aangetekend dat de beloning bij de politie gemiddeld genomen niet ongunstig is vergeleken met andere sectoren, ook niet in vergelijking met de private sector. Er zijn ook geen aanwijzingen dat de beloning een knelpunt is om bij de politie te gaan werken. Bij hogere functies is de verhouding met de particuliere sector iets minder gunstig, maar dat geldt voor alle overheidssectoren.

Of men al dan niet tevreden is met de baan hangt samen met het gebruik van arbeidsvoorwaarden en vooral met de uitvoering van het HRM-beleid. Vooral de functioneringsgesprekken, wat daarin wordt besproken en of, en zo ja hoe daaraan gevolg wordt gegeven, zijn van belang voor de tevredenheid. Hierbij moet worden geconstateerd dat lang niet iedere medewerker een functioneringsgesprek met de leidinggevende krijgt. Ongeveer 30 procent heeft het afgelopen jaar niet zo'n gesprek gehad. Ook zijn de werknemers kritisch op de uitvoering van de gesprekken en de mate waarin de gemaakte afspraken worden geëffectueerd.

HUIDIGE ARBEIDSVOORWAARDEN BIJ DE POLITIE

Veel politiemedewerkers zijn van mening dat de huidige cao op een aantal punten onvoldoende rekening houdt met hun persoonlijke behoeften en wensen op het terrein van de arbeidsvoorwaarden. Naast financiële aspecten (loon, toeslagen en pensioenvoorziening) betreft het opleidingsmogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling, het loopbaanbeleid en de mogelijkheden voor versterking van vaardigheden op het gebied van weerbaarheid. Er wordt naar de mening van de politiemensen wel voldoende rekening gehouden met hun behoeften en wensen ten aanzien van werktijden en verlof.

De waardering van lonen en toelagen is het laagst in de laagste schalen. Dit zijn overigens wel de functies waar de beloning vergeleken met het bedrijfsleven relatief gunstig is (wat geldt voor vrijwel de gehele publieke sector).

Politiemensen zijn niet alleen ontevreden over de bestaande maatregelen op het gebied van loopbaan en inzetbaarheid, ze maken ook betrekkelijk weinig gebruik van deze maatregelen. Ook van thuis werken en flexibele werktijden wordt weinig gebruik gemaakt (maar dat komt mede doordat deze regelingen voor veel functiegroepen bij de politie niet mogelijk zijn), maar degenen die hier gebruik van maken zijn vaak juist wel tevreden.

Vergeleken met andere publieke sectoren biedt de politie-cao een lage keuzevrijheid ten aanzien van secundaire arbeidsvoorwaarden (de mate waarin een werknemer zelf kan bepalen hoe de secundaire arbeidsvoorwaarde wordt ingezet, bijvoorbeeld: neemt hij meer vrij, laat hij uitbetalen of kiest hij voor een aangepaste werkplek) en een grote differentiatie naar doelgroep (als tegenprestatie voor werkomstandigheden of vanwege specifieke kenmerken, bijvoorbeeld toeslagen voor onregelmatig werk, nachtdienstontheffing).

HUIDIGE ARBEIDSVERHOUDINGEN BIJ DE POLITIE

Bij de arbeidsverhoudingen zijn de knelpunten groter dan bij de arbeidsvoorwaarden. Politie mensen zijn van mening dat de menselijke maat verloren is gegaan in de organisatie. Ze vinden verder dat de communicatie met de leidinggevende stroef verloopt en zijn ontevreden over de wijze waarop leiding wordt gegeven. Ook is er weinig vertrouwen in de werkgever en de beleidsmakers in 'Den Haag'. Mogelijk is dit enigszins beïnvloed door de huidige reorganisatie van de politie in verband met de invoering van de Nationale Politie. Vooral de lagere salarisschalen voelen zich niet betrokken bij organisatieveranderingen. Een concreet kritiekpunt is dat er onvoldoende transparantie is. Daardoor ontstaat bij werknemers bijvoorbeeld het gevoel dat promoties niet met kwaliteit te maken hebben maar met persoonlijke relaties (de 'gunfactor').

Aspecten van het werk waar men vaak ontevreden over is, zijn: de administratieve belasting, de werkdruk, de (geringe) waardering die men krijgt en de mentale belasting in het werk. Over veel aspecten van het werk is men overigens wel (heel) positief. Dit betreft onder meer de inhoud van het werk, de zelfstandigheid in het werk, de relatie met collega's en de werktijden. En hoewel er kritiek is op de stijl van leiding geven en de communicatie met de leidinggevende zijn de meeste politiemedewerkers wel positief over de *relatie* met de leidinggevende. Dit wijst op een basis om de samenwerkingsprocessen te verbeteren.

Zoals eerder is aangegeven is een grote meerderheid van de politiemensen over het geheel genomen tevreden over hun baan.

KEUZE IN EN TOEKOMSTIGE ARBEIDSVOORWAARDEN

Politiemedewerkers willen vooral verbetering van de arbeidsvoorwaarden op de volgende terreinen: a) loon, toelagen en pensioen, b) loopbaan/inzetbaarheid en c) scholingsmogelijkheden. Dit zijn dus precies de punten waarover men ontevreden is. Als arbeidsvoorwaarden waaraan men minder prioriteit zou willen geven worden vaak genoemd: (i) mogelijkheden om langer te werken, (ii) mogelijkheden voor nachtdienstontheffing, en (iii) begeleiding op psychosociaal gebied en maatregelen ter versterking van de mentale- en/of fysieke weerbaarheid. Wel blijkt dat personen met problemen met hun gezondheid of weerbaarheid meer prioriteit aan maatregelen op dit gebied geven.

De prioriteit voor de financiële aspecten van de arbeidsvoorwaarden komt ook tot uiting in het feit dat twee derde van de politiemedewerkers zich kan voorstellen dat zij bij verdere versoering hiervan de politie zouden verlaten.

Iets meer dan twee derde van de politiemensen staat positief tegenover het idee dat medewerkers hun eigen arbeidsvoorwaardenpakket samen zouden kunnen stellen, uitgaande van een gegeven budget per medewerker. De overgrote meerderheid hiervan wil wel vasthouden aan een collectieve vloer in de arbeidsvoorwaarden. De opvattingen hierover verschillen weinig tussen leeftijdsgroepen. Naarmate men een hogere functie heeft en/of een hoger opleidingsniveau, is de steun voor zo'n cafetariamodel groter.

Als men politiemensen de hypothetische mogelijkheid biedt maximaal twee arbeidsvoorwaarden te verbeteren en ook maximaal twee andere arbeidsvoorwaarden te versoberen, dan levert dit een beeld op dat op veel punten vergelijkbaar is met het voorgaande. Loon en toelagen, loopbaanbeleid en scholingsmogelijkheden wil men het meest vaak verbeteren, de toeslag voor overwerk, de ‘modaliteitenregeling’ en de collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering versoberen. Medewerkers in de ondersteuning, vooral de leidinggevenden onder hen, kiezen relatief vaak voor uitbreiding van flexibele werktijden. Opvallend is dat nogal wat gebruikers van maatregelen ter versterking van de mentale en fysieke weerbaarheid voor versoering hiervan zijn. Als er gekozen moet worden welke arbeidsvoorwaarden waar men gebruik van maakt versoerd zouden moeten of kunnen worden, kiest men kennelijk toch eerder voor maatregelen ter versterking van mentale en fysieke weerbaarheid dan voor bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden op het gebied van loon en toelagen.

SCHUIVEN MET UREN

De Nationale Politie als werkgever heeft behoefte aan een meer flexibele inzet van medewerkers. Als gevolg van een minder voorspelbare omgeving die onverwachts een grote politie-inzet kan vereisen heeft de politie behoefte aan meer flexibiliteit in de inzet van personeel. Voor de uitvoering van de executieve taken stuit de inzet van een flexibele schil op fundamentele en praktische bezwaren vanwege het geweldsmonopolie en het waarborgen van de integriteit. Daarom wordt binnen de organisatie flexibiliteit gezocht door variatie in arbeids- en rusttijden.

Maar een meer flexibele inzet van medewerkers wordt volgens de werkgever belemmerd door de Landelijke Arbeidstijdenregeling (LAR) en de Barp in relatie tot de Arbeidstijdenwet (ATW). Het is geen kwestie van alleen intrekken of wijzigen van bepalingen die ten opzichte van de ATW belemmerend werken. Het gebrek aan flexibiliteit is ook het gevolg van cultuur, management en planningssystemen. Een solide capaciteitsmanagement zou volgens de onderzoekers veel effect kunnen hebben. Bestaande regels bieden wel ruimte, maar worden in de praktijk niet benut, door onjuiste uitleg van wet- en regelgeving, ingesleten gewoontes en onbekendheid door een wir war aan regels en/of een gebrekkige uitvoering.

Werknemers zijn in het algemeen tevreden over regelingen die te maken hebben met arbeidstijden, arbeidsduur en verlof. Maar we constateren dat bij de medewerkers inderdaad lang niet altijd bekend is wat er allemaal mogelijk is op het gebied van bijvoorbeeld het draaien van nachtdiensten en weekenddiensten. Veel regelingen zijn gericht op specifieke groepen binnen de politie, veelal afhankelijk van functie, salaris- en opleidingsniveau. De politiemedewerkers die gebruik maken van regelingen zoals nachtdienstontheffing, RPU, de mogelijkheden om thuis te werken en flexibele werktijden zijn hier in het algemeen (heel) tevreden over.

Verbeterpunten, aangedragen door de medewerkers die niet tevreden zijn over de regelingen, zijn vooral gerelateerd aan de manier waarop de arbeidstijden worden gepland en geroosterd. Men is voorstander van meer rust in het rooster, aanbrengen van meer regelmatigheid in de onregelmatigheid en meer ‘sociaal’ roosteren in overleg met betrokkenen. Ook wenst men meer professionele vrijheid om de eigen agenda te beheren: niet werken volgens een vaste planning, maar wanneer er werk is.

In aanpalende sectoren als de zorg en de private beveiligingssector lijkt een ruimere arbeids- en rusttijdenregeling werkbaar. In de zorg is in de cao een jaarurensystematiek opgenomen, waarbij niet het aantal uren per week vaststaat, maar het aantal uren over een langere

periode, bijvoorbeeld een half jaar of een jaar. Ook de Nationale Politie als werkgever denkt aan zo'n systeem.

In de beveiligingssector is een moderniseringsslag gemaakt door rust in de roosters te creëren door beter en verder vooruit te plannen (rolling forecast). In dit systeem is meer flexibiliteit ten aanzien van de capaciteit mogelijk en wordt tegelijkertijd rekening gehouden met de wensen van de medewerkers. Evenals bij de politie speelt bij de flexibilisering van de roosters dat een flexibel rooster alleen mogelijk is door de klantvraag helder te inventariseren, de medewerkers inspraak moeten krijgen op de invulling van het rooster en de planners de juiste normen moeten meekrijgen. In dit systeem worden de toeslagen voor overwerk gematigd en de verantwoordelijkheid van inhaal uren bij de medewerker gelegd.

DUURZAME INZETBAARHEID EN LOOPBAANBELEID

De meeste medewerkers hebben een positief beeld van hun eigen functioneren op basis van hun antwoorden op een aantal stellingen met betrekking tot een aantal prestatie-indicatoren (breedte inzetbaarheid, vakkennis, e.d.). Ongeveer tien procent acht zijn prestaties onvoldoende. Het prestatieniveau is hoger naarmate het opleidingsniveau en het functieniveau hoger zijn. Op jongere leeftijd neemt het functioneren vrij sterk toe met de leeftijd, maar met de leeftijd neemt de stijging af. Bij een leeftijd van ongeveer 53 jaar is het omslagpunt: daarna neemt het functioneren af. Deze afname is echter gering: oudere werknemers functioneren nog altijd aanzienlijk beter dan jongeren. Zoals hiervoor is aangegeven gaat het om een zelfevaluatie, maar uit dit patroon kan worden afgeleid dat ervaring een belangrijke rol speelt bij het functioneren van politiemedewerkers. Dit is waarschijnlijk ook de reden dat zij-instromers, die door hun instroom op latere leeftijd minder ervaring hebben kunnen opdoen, hun functioneren lager inschatten dan medewerkers die op jonge leeftijd bij de politie zijn gaan werken.

Toepassing van HRM-beleid heeft een positieve samenhang met functioneren. Dit geldt voor deelname aan vaardigheidstrainingen en voor het hebben van functioneringsgesprekken met een werknemer. Ook het gebruik maken van flexibele arbeidstijden en/of de mogelijkheid om thuis te werken hebben een positief verband met functioneren. Met 30 procent van de werknemers is echter het afgelopen jaar geen functioneringsgesprek gehouden. En voor zover er wel een functioneringsgesprek is gehouden worden afspraken, met name op het gebied van persoonlijke- en loopbaanontwikkeling niet of slechts voor een deel nagekomen. Hier ligt dus nog een fors potentieel voor verbetering. Omdat drie kwart van de politiemensen aangeeft dat de relatie met de leidinggevende goed is, is er ook een basis voor verbetering van deze interne processen.

Een goede gezondheid en weerbaarheid zijn van belang voor duurzame inzetbaarheid. Het percentage werknemers met problemen op dit gebied is bij de politie relatief hoog vergeleken met andere sectoren. Het percentage neemt toe met de leeftijd, zij het dat deze toename van beperkte omvang is. Het is dus zeker niet uitsluitend een probleem van oudere werknemers. Ook hier valt dus nog het nodige te verbeteren, door iedere politiemedewerker periodiek op fysieke en mentale weerbaarheid te testen en door meer aandacht te besteden aan preventie door tijdig maatregelen te nemen.

We zien dat deze medewerkers relatief vaak gebruik maken van HRM-beleid: van de levensloopregeling en van maatregelen gericht op vergroting van de weerbaarheid.

DYNAMIEK

Het aandeel 50-plussers in het personeelsbestand van de politie is niet hoger dan het aandeel in andere overheidssectoren, maar bij de politie groeit dit aandeel veel sneller. De afgelopen jaren is de werkgelegenheid bij de politie slechts weinig gegroeid en dit zal ook de komende jaren zo blijven. Tegelijkertijd is het uitstroompercentage duidelijk lager dan in andere overheidssectoren. De meeste politiewerknemers zijn weinig geneigd tot externe mobiliteit. Afgezien van de allerjongste leeftijdsgroep (tot 25 jaar) geldt dit voor alle leeftijdsgroepen. Daardoor dreigt het aantal 50-plussers zo sterk toe te nemen dat de organisatie verstopt. Voor iedere organisatie heeft het nadelen als er weinig nieuwe medewerkers instromen. In nieuwe werknemers die net van school komen zijn namelijk de meest recente inzichten over de beroepsuitoefening belichaamd en zij-instromers brengen specifieke ervaring uit andere sectoren mee. Is er nauwelijks ruimte voor nieuwe medewerkers dan mist men deze nieuwe kennis en ervaring. Ter relativering moet hierbij worden aangetekend dat oudere werknemers over het algemeen goed functioneren en zelfs een hoger prestatieniveau lijken te hebben dan jongeren. Dus is er geen reden om de vergrijzing van het personeel op kwalitatieve gronden te dramatiseren. Maar geringe externe mobiliteit heeft ook een andere nadeel. Het vermindert namelijk de mogelijkheid om de omvang van de organisatie te verkleinen als dat nodig zou zijn of om zo nodig de samenstelling van het personeelsbestand ingrijpend aan te passen (bijvoorbeeld onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen die andere competenties van politiemensen vereisen).

Er zijn verschillende oorzaken voor de geringe externe mobiliteit. De eerste oorzaak is dat politiemensen over het algemeen tevreden zijn over hun baan. Objectief gezien is het totale beloningspakket (het salarisniveau en het niveau van de overige secundaire arbeidsvoorwaarden) in de politiesector aantrekkelijker dan in de publieke sector als geheel. Het minst tevreden is men over het loon. Dit geldt vooral voor de laagste salarisschalen. Maar juist voor deze groep geldt dat de lonen bij de politie relatief gunstig zijn in vergelijking met de private sector. Het is dan ook niet verwonderlijk dat degenen die vertrekken, het loon nauwelijks als hoofdreden voor vertrek noemen. De vertrekredenen die worden opgegeven hebben meer te maken met de organisatie en de arbeidsverhoudingen.

De tweede oorzaak is dat de (aanvullende) pensioenregeling bij de politie gunstiger is dan in de meeste andere sectoren (ook vergeleken met andere publieke sectoren). Daar komt nog bij dat de voorwaarde dat men dan wel zonder onderbreking werkzaam moet blijven in de politie sector belemmerend werkt op de uitstroom. Daardoor is het zeker voor oudere politiemensen weinig aantrekkelijk om over te stappen naar een baan in een andere sector.

Als derde oorzaak noemen we de specifieke regelingen die in het leven zijn geroepen in het kader van de reorganisatie zoals de 18-maandenregeling.

De vierde oorzaak is dat zeker voor de executieve functies bij de politie specifieke competenties vereist zijn. Deze worden voor een belangrijk deel ook door arbeidservaring verkregen. Door het specifieke karakter van deze competenties is het voor politiemensen lastig om elders een baan te vinden.

Als vijfde oorzaak zouden we nog kunnen noemen dat er bij de politie geen actief beleid wordt gevoerd om werknemers die onvoldoende functioneren te begeleiden naar een functie elders.

De politie heeft nog steeds een goed imago onder jonge mensen en (potentiële) zij-instromers. Vooral de inhoud van het werk wordt heel aantrekkelijk gevonden. De arbeidsvoorwaarden zijn geen knelpunt om nieuwe werknemers aan te trekken. Wat een probleem zou kunnen worden is dat door de combinatie van een stagnerende

personeelsomvang en een geringe externe mobiliteit er nauwelijks banen voor instromers beschikbaar zijn. Dit doet het imago van de politie als werkgever bij het potentiële aanbod geen goed. Als het aanbod zich afkeert van een sector kan dit duurzame effecten hebben. Als voorbeeld kan de industrie worden genoemd. Het heeft meer dan een decennium aan programma's gekost om na een jarenlange teruggang in de instroom in technische opleidingen, een ommekeer te bewerkstelligen. Daarom is vergroting van de externe mobiliteit bij de politie van belang. Daar is nog een andere reden voor. Verstopping betekent ook minder interne mobiliteit. Momenteel is deze nog vergelijkbaar met andere sectoren, maar zonder vergroting van de uitstroom zal de interne mobiliteit afnemen. Dit zou betekenen dat er minder doorstromingsmogelijkheden voor jonge medewerkers komen, wat tot minder tevredenheid bij deze groep kan leiden. Ook dat zou het imago van de politie als werkgever geen goed doen.

IV SYNTHESE

Er zijn veel positieve punten te noemen over de politie als werkgever. Het algemene beeld is dat verreweg de meeste werknemers tevreden zijn. Maar tegelijkertijd zijn er ook punten waarop medewerkers ontevreden zijn. Dit betekent niet dat op al deze laatste punten verandering voor de hand ligt. Zo zijn vooral werknemers in de lagere schalen ontevreden over de financiële aspecten van hun baan, maar blijkt uit onderzoek dat juist voor deze functies het loon bij de politie (en overigens ook in de andere publieke sectoren) gunstiger is dan in de private sector. Verder is er geen enkele aanwijzing dat de beloning een knelpunt vormt bij het aantrekken van nieuw personeel.

Verandering ligt wel voor de hand bij twee andere punten waarover medewerkers relatief ontevreden zijn: het loopbaanbeleid en de scholingsmogelijkheden. We hebben namelijk vastgesteld dat beide vormen van beleid een positieve samenhang vertonen met het individuele functioneren van politiemedewerkers. En verder hebben we geconstateerd dat het vooral de uitvoering van het huidige HRM-beleid onvoldoende is. Met bijna een derde van het personeel is het afgelopen jaar geen functioneringsgesprek gevoerd. Verder worden afspraken over bijvoorbeeld persoonlijke ontwikkeling en dan met name scholing en loopbaanontwikkeling lang niet altijd nagekomen of geëffectueerd, bijvoorbeeld doordat er niet voldoende budget is. Verreweg de meeste medewerkers hebben een goede relatie met hun leidinggevende, zodat er in principe een goede basis is voor verbetering van de uitvoering van het personeelsbeleid. In de stijl van leidinggeven moet echter het nodige verbeterd worden: daar is men niet positief over. Dus met relatief eenvoudige en voor de hand liggende verbeteringen in de uitvoering van het personeelsbeleid kan er al veel worden bereikt. Daarvoor hoeft er niets veranderd te worden in de bestaande regelingen!

HRM-beleid is cruciaal om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te realiseren. Een goede gezondheid van de politiemedewerkers en voldoende fysieke en mentale weerbaarheid zijn hierbij kernpunten. Het percentage met problemen op dit gebied ligt bij de politie relatief hoog. Ook het ziekteverzuim – en in samenhang hiermee het aantal politiemedewerkers met een WIA-uitkering – is relatief hoog in vergelijking met andere overheidssectoren. Er wordt wel beleid op dit gebied gevoerd, maar dit is veelal reactief beleid. Er is te weinig aandacht voor preventie op het gebied van ziekteverzuimbeleid.

De externe mobiliteit is bij de politie veel lager dan in andere sectoren. Dit in combinatie met een stagnerende personeelsomvang leidt tot een sterke vergrijzing van het personeelsbestand en tot weinig mogelijkheden voor nieuwe instroom. Er zijn geen aanwijzingen dat een vergrijzend personeelsbestand tot een minder presterend

politieapparaat leidt. Op basis van zelfevaluaties van medewerkers is de conclusie dat ouderen gemiddeld beter presteren dan jongeren. Vanaf ongeveer 53 jaar neemt het presteren af, maar de teruggang is tamelijk gering en veel kleiner dan de toename van het prestatievermogen die werknemers tot hun 53^{ste} doormaken. Toch is het een probleem als er geen nieuwe instroom is. Dit zal namelijk het imago van de politie als werkgever negatief beïnvloeden. Bij een vergrijzend personeelsbestand zal er een moment komen dat veel politiemensen met pensioen gaan en vervangen moeten worden. Het is de vraag of er dan voldoende aanbod zal zijn als er gedurende lange tijd nauwelijks vacatures bij de politie zijn geweest. Verder is een nadeel van een verstopte organisatie dat er geen doorstroommogelijkheden zijn, wat demotiverend kan zijn voor jonge medewerkers.

Bevordering van externe mobiliteit zou zich niet primair op oudere medewerkers moeten richten maar op minder goed functionerende medewerkers waarvan het functioneren niet verbetert na toepassing van HRM-maatregelen. Ook daarvoor hoeft er niets veranderd te worden in bestaande regelingen.

De maatschappij stelt steeds hogere eisen aan de flexibiliteit van de politie. Er zijn grotere pieken in de inzet van de politie en deze worden minder voorspelbaar. Binnen de bestaande regels zijn er meer mogelijkheden om grotere flexibiliteit te verkrijgen dan momenteel worden benut. Ook leidinggevendenden zijn vaak onvoldoende bekend met de mogelijkheden. En ook lijkt het mogelijk om hierbij meer rekening te houden met de individuele wensen van werknemers. Het roosteren zou daartoe in nauwer overleg met de werkvloer moeten plaatsvinden. Ook het gebruik van een urenbank, zoals in andere sectoren met succes wordt toegepast, is te overwegen. Aanpassing van de regelgeving heeft ons inziens niet de eerste prioriteit. Wat we bij de politie zien is dat in het verleden op papier heel veel is geregeld wat in de praktijk onvoldoende wordt uitgevoerd. Dat is een klacht die bij veel werknemers leeft. Andere regelgeving zal daarom waarschijnlijk niet de oplossing bieden. Dit neemt niet weg dat er wel heel veel regels zijn en dat dit een van de redenen is dat leidinggevendenden en werknemers door de bomen het bos niet meer zien. Het ligt daarom voor de hand om te bekijken hoe de regelgeving vereenvoudigd kan worden. Als dit maar niet als *de* oplossing wordt gezien.

Meer dan twee derde van de politiemensen is voor een cafetariamodel voor de arbeidsvoorwaarden waarbij medewerkers hun eigen arbeidsvoorwaardenpakket kunnen vaststellen. Wel vinden de meesten dat er een collectieve vloer in de arbeidsvoorwaarden moet blijven. Maar het blijkt veel makkelijker voor mensen te zijn om items te benoemen voor verbetering dan voor versobering. Op basis van de gegeven antwoorden kiezen medewerkers vooral voor meer loon op korte termijn en versobering van arbeidsvoorwaarden waar men misschien pas op langere termijn iets aan heeft, zoals maatregelen om de weerbaarheid te vergroten en gezondheidsproblemen te voorkomen. Vanuit het oogpunt van duurzame inzetbaarheid lijkt het dus verstandig grenzen te stellen aan de keuzevrijheid.

In het onderzoek zijn in de gesprekken en enquêtes verschillende concrete suggesties gedaan voor verbetering op verschillende punten. In bijlage 7 sommen we een aantal belangrijke op.

Hoofdpunten zijn: benut de mogelijkheden van de huidige regelingen beter, voer het personeelsbeleid beter uit, vereenvoudig regelingen die uit een andere tijd stammen en niet meer in een duidelijke behoefte voorzien en ga voorzichtig kijken waar arbeidsvoorwaarden flexibeler kunnen.

1 INLEIDING

1.1 ACHTERGROND EN VRAAGSTELLING

De politie vervult een belangrijke maatschappelijk taak in de Nederlandse samenleving. Daarnaast is de politie met bijna 65-duizend werknemers in 2011 (CAOP, 2013) sinds 2012 de grootste werkgever in Nederland (Volkskrant, september 2013).

De maatschappelijke context van het politiewerk verandert snel. Drugs- en alcoholgebruik, steeds mondiger wordende burgers en toenemend geweld en agressie, niet alleen op straat maar ook binnen de vier muren (in gezinnen, bij voordeurdelers, in winkels, etc.), doen niet alleen een steeds groter beroep op de politiecapaciteit, maar ook op de sociale vaardigheden en de mentale weerbaarheid van politiemedewerkers. Ook de nieuwe media vragen aandacht. Denk bijvoorbeeld aan de rol van sociale media bij de onrust in Haaren (2013) en de opkomst van Internetcriminaliteit (cybercrime). Maar denk ook aan de impact die sociale media kunnen hebben als ze het privéleven van individuele politiemedewerkers binnen dringen. Zowel de burgers als de politiek verwachten dat de politie flexibel op dit soort trends inspeelt, terwijl er tegelijkertijd druk bestaat om dit tegen zo laag mogelijke kosten te doen.

De organisatie van het politiewerk is gecompliceerd doordat een beschikbaarheid van 24/7 uur wordt gevraagd. De vraag naar politie-inzet verschuift meer en meer naar de avonden, de nachten en de weekenden. Juist dan is de vraag naar bepaalde politiediensten groot, terwijl bij veel politiemensen de behoefte bestaat om juist dan voldoende vrije tijd te hebben. Bovendien is de omvang van de vraag naar politie-inzet niet altijd voorspelbaar (denk aan rampen, geweldsescalaties, etc.). Er wordt dus op politiemensen niet alleen een beroep gedaan op tijden en dagen waarop nog steeds de meeste werknemers in Nederland vrij zijn, maar bovendien is deze inzet moeilijk te plannen, waardoor ook de vrijetijdsbesteding en het gezinsleven in de knoop kunnen komen.

Tegelijkertijd verandert de samenstelling van het personeel. De meest in het oog springende verandering is de vergrijzing van het personeelsbestand, die zou kunnen leiden tot een minder grote, minder brede en minder flexibele inzetbaarheid van politiecapaciteit. Een evenwichtige leeftijdsopbouw vraagt dat de politie voldoende aantrekkelijk blijft voor jongeren en ook dat er voldoende instroommogelijkheden voor jongeren zijn. Die mogelijkheden zijn momenteel beperkt doordat politiemensen veelal tot hun pensioen bij de politie blijven en doordat er weinig groei in de personeelsomvang meer is. De – van nature al - geringe uitstroom wordt momenteel versterkt door de recessie die leidt tot minder baanmogelijkheden elders op de arbeidsmarkt. De geringe groei van de personeelsomvang komt mede door de rationalisatie die verwacht wordt van het instellen van een nationale politie. Sterke vergrijzing leidt op den duur tot een piek in de uitstroom en een forse instroombehoefte. Als er tegen die tijd krapte is op de arbeidsmarkt, kan dit een probleem worden voor de politie.

Een tweede verandering hangt samen met de eerder genoemde maatschappelijke ontwikkelingen die tot veranderingen in de aard van het politiewerk leiden. Voor een deel kan dit worden opgevangen door aanpassing van het curriculum van de politieopleidingen, maar voor een deel ook niet. Naast de initiële instroom vanuit de Politieacademie is er groeiende behoefte aan specialisten (fiscalisten, financiële- en it- experts, etc.), omdat handhavings- en opsporingsissues meer en meer diversifiëren. Deze zogenoemde ‘zij-instromers’ zijn hoog opgeleid, stromen in vanuit andere sectoren, zitten op specialistische

functies door de hele organisatie heen en stellen mogelijk andere eisen aan hun arbeidsvoorwaarden dan de initiële instroom.

Ten slotte vormt de individualisering een belangrijke maatschappelijke verandering die ook invloed heeft op de politie. Werknemers worden mondiger en verlangen dat meer tegemoet wordt gekomen aan hun individuele wensen wat betreft de arbeidsvoorwaarden, inhoud van het werk en werkverhoudingen.

Bij al deze punten zijn de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen van wezenlijk belang. Deze regelen de mogelijkheden voor flexibele inzet van de politie, bepalen mede de motivatie en inzetbaarheid van politiemedewerkers, beïnvloeden de interne en externe mobiliteit en maken de politie meer of minder aantrekkelijk voor nieuwe instromers. Maar de bestaande arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen zijn in een andere tijd ontstaan, een tijd waarin de eisen die aan de politie en aan politiemedewerkers werden gesteld tamelijk stabiel waren en collectieve regelingen efficiënt. Zij zijn mogelijk niet of maar ten dele ingesteld op de huidige tijd en op de toekomst.

De hoofdvraag van het onderzoek is daarom:

Hoe kunnen de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen bij de politie gemoderniseerd worden zodat zij beter aansluiten bij de maatschappelijke eisen die aan de politie worden gesteld en bij de wensen van politiemedewerkers?

Uitgaande van deze hoofdvraag inventariseert het onderzoek:

- (i) De arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen bij de politie en het gebruik van de arbeidsvoorwaarden;
- (ii) Hoe tevreden medewerkers van de politie zijn over hun baan, de organisatie, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsverhoudingen en het personeelsbeleid;
- (iii) De inzetbaarheid van politiemensen vanuit de behoefte van de werkgever (en indirect de maatschappij);
- (iv) De duurzame inzetbaarheid van politiemensen mede in relatie tot gezondheid en weerbaarheid;
- (v) De interne en externe mobiliteit van politiemensen;
- (vi) De wensen van werkgever en werknemers voor verandering en flexibilisering van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen;
- (vii) Ervaringen met modernisering van arbeidsvoorwaarden in andere sectoren.

De gedetailleerde informatiebehoefte bij de opdrachtgever van dit onderzoek, het WODC, is opgenomen in bijlage 1. Voor de uitwerking van een deel van deze informatiebehoefte (betrekking hebbend op ontwikkelingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden, de totstandkoming van de cao-politie en de rol van de vakbonden) verwijzen wij naar bijlage 2.

1.2 ONDERZOEKSOPZET EN -VERANTWOORDING

1.2.1 ONDERZOEKSOPZET

Vanwege de breedte van de onderzoeksvraag is een aantal onderzoeksactiviteiten uitgevoerd. Naast bestudering van wat er al in de literatuur bekend is, gaat het om de volgende activiteiten:

- Diepte-interviews met HRM-deskundigen;
- Groepsgesprekken met politiemensen door middel van e-boardroomsessies;
- Analyse van de uitkomsten van het landelijke Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (POMO);
- Internetenquête onder zittende politiemensen met inzet van het Flitspanel;
- Internetenquête onder potentieel geïnteresseerde politiemensen;
- Een workshop met alle betrokken partijen.

In deze paragraaf gaan we kort in op de uitgevoerde onderzoekactiviteiten. Tabel 1.1 vat samen over welke items de verschillende activiteiten informatie opleveren,

Interviews met HRM-deskundigen

We hebben tien interviews gehouden met HRM-deskundigen van binnen en buiten de politiesector. De interviews zijn breed opgezet. Alle voor het onderzoek relevante aspecten komen in de interviews naar voren. Aspecten waarvoor we vooral uit de interviews putten zijn:

- modernisering van arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden in relatie tot maatschappelijke ontwikkelingen;
- modernisering van arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden in relatie tot het werkgeversperspectief (continuïteit, strategie en doelen van de politie);
- totstandkoming van de arbeidsvoorwaarden bij de politie;
- het HRM-beleid in andere sectoren.

In bijlage 5 is een overzicht van de interviews opgenomen.

Groepsgesprekken met politiemensen (inclusief leidinggevenden)

Er zijn twee groepsgesprekken gehouden: één met leidinggevenden en één met niet-leidinggevenden. Er is bewust gekozen voor deze splitsing om iedere deelnemer een veilige omgeving te bieden om de eigen mening of visie te kunnen uiten.

Ook in deze gesprekken is gekozen voor een brede opzet. Vergeleken met de diepte-interviews ligt het accent meer op het werknemersperspectief, hoewel leidinggevenden de problematiek voor een deel ook vanuit het werkgeversperspectief benaderen (denk aan de flexibele inzet van de politiecapaciteit).

Tabel 1.1 Relevantie van de verschillende onderzoeksactiviteiten voor de onderzoekthema's

	<i>Diepte-interviews</i>	<i>Groepsgesprekken</i>	<i>POMO</i>	<i>Flitspanel</i>	<i>Enquête potentieel geïnteresseerden</i>
Totstandkoming van de arbeidsvoorwaarden	■				
Arbidsvoorwaarden in relatie tot maatschappelijke ontwikkelingen	■	■			
Het HRM-beleid in andere sectoren	■				
Uitgangspunten HRM-beleid bij de politie	■				
Uitvoering HRM-beleid politie	■	■	■	■	
Arbidsvoorwaarden vanuit het werkgeversperspectief (flexibele inzet, roosteren, e.d.)	■	■			
Tevredenheid met arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen (bij potentieel geïnteresseerden percepties/verwachtingen)		■	■	■	■
Tevredenheid met de baan en de organisatie(bij potentieel geïnteresseerden percepties/verwachtingen)			■	■	■
Duurzame inzetbaarheid en loopbaanbeleid		■	■	■	
Dynamiek in het personeelsbestand			■	■	
Opvattingen over modernisering en flexibilisering van arbeidsvoorwaarden	■	■	■	■	
Kenmerken van potentieel geïnteresseerden					■

Vergeleken met de andere onderzoeksactiviteiten is de functie van deze groepsgesprekken vooral:

- Inventariseren welke items van belang zijn voor de te houden enquêtes;
- Inventariseren van oplossingen voor knelpunten

Door het beperkte aantal deelnemers geven de groepsgesprekken geen representatief beeld.

Voor de groepsgesprekken is gebruik gemaakt van het E-Boardroom systeem, waardoor tegelijkertijd ook de meningen van de individuele deelnemers kunnen worden vastgelegd. Er zijn twee E-Boardroom sessies gehouden, van elk drie uur. Voor de eerste sessie (9 december 2013) zijn 20 niet-leidinggevende medewerkers van de politie uitgenodigd. Uiteindelijk hebben 16 politiemedewerkers deelgenomen. Voor de tweede sessie (10 december 2013) zijn 20 leidinggevende medewerkers uitgenodigd en hebben uiteindelijk 13 genodigden deelgenomen.

Bij de selectie van te interviewen politiemedewerkers is rekening gehouden met een spreiding naar leeftijd, geslacht, opleiding, functie en naar regio (stad/platteland). Om schijn van sturing te voorkomen hebben wij op basis van vooraf gedefinieerde individuele kenmerken de Nationale Politie gevraagd uit alle regio's willekeurige namen aan te dragen voor de interviews.

POMO en internetenquête onder politiemensen via het Flitspanel

Doel

Met gegevens uit de Personeels- en Mobiliteitsmonitor (POMO) over de politie en een enquête onder politiemensen via het Flitspanel geven we een representatief beeld van de houding en waardering van politiemedewerkers van de huidige en de toekomstige arbeidsvoorwaarden bij de politie.

POMO

De POMO is een grootschalige enquête onder medewerkers van de publieke sector. Doel van de POMO is om de ontwikkelingen in de beleving van ambtenaren over hun werk gedurende een lange periode te kunnen volgen¹. Vanaf 1999/2000 is de POMO tweejaarlijks uitgezet. In de steekproef zijn ambtenaren uit alle overheidssectoren opgenomen, waaronder ook politie, defensie, onderwijs en zorg.²

We maken vooral gebruik van de POMO die in 2012 is uitgevoerd. Hierin zijn gegevens opgenomen over 157.500 werknemers uit de publieke sectoren³, waaronder 10.244⁴ bij de politie. Met behulp van weegfactoren voor een aantal kenmerken kan hieruit een representatief beeld voor deze sectoren worden verkregen.

In de opzet van de POMO worden drie groepen onderscheiden: zittende ambtenaren, ambtenaren die zijn uitgestroomd en ambtenaren die zijn ingestroomd. Voor iedere groep is een specifieke vragenlijst ontwikkeld.

¹ De officiële doelstelling luidt: 'Het Personeels en Mobiliteitsonderzoek (POMO) is bedoeld om sturingsinformatie te verzamelen over arbeidsmarkt, arbeidsvoorwaarden en HRM op sector en landelijk niveau'.

² Voor de zorgsector wordt echter een andere vragenlijst gebruikt.

³ Waarvan 35.000 instromers, 35.000 uitstromers en 87.500 zittend personeel.

⁴ Waarvan 1.737 instromers, 1.943 uitstromers en 6.564 zittend personeel.

Flitspanel

Er is een online enquête uitgezet onder de politiemensen binnen het Flitspanel. Dit betreft 2.294 politiemedewerkers waarvan er 1001 (44%) hebben gerespondeerd⁵. De respons is gecorrigeerd voor leeftijd en geslacht, zodat de gepresenteerde resultaten in dit rapport representatief zijn voor de totale populatie op deze beide kenmerken.

De vragen in deze enquête zijn aanvullend op die in de enquête van de POMO. De aanvulling betreft onder meer de thema's duurzame inzetbaarheid en loopbaanbeleid, toekomstige wensen ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen en de opvattingen over een mogelijke flexibilisering van arbeidsvoorwaarden. In het Flitspanel zijn in principe al een groot aantal achtergrondkenmerken bekend van de respondenten, zoals geslacht, geboortejaar, hoogst voltooide opleiding, soort dienstverband, salarisschaal, leidinggevende ja/nee, tot welke politieorganisatie en tot welke categorie politiepersoneel de respondent behoort.

Enquête potentieel geïnteresseerde politiemensen

Voor een kwalitatief goed functionerende politieorganisatie is het belangrijk dat de politie voldoende aantrekkelijk blijft voor schoolverlaters en mogelijke zij-instromers. Arbeidsvoorwaarden en de inhoud van het werk zijn daarbij belangrijke elementen. Hoe kijken personen die (nog) niet bij de politie werken, maar wel een zekere belangstelling hebben voor een baan bij de politie aan tegen de politie als werkgever? Om dit na te gaan hebben we een enquête gehouden onder bezoekers van de Voorlichtingsdagen (Beroepsoriëntatie Politie, BOP) van de politie⁶. In samenwerking met de Politieacademie hebben wij een internet-enquête uitgezet onder 1.695 belangstellenden die vorig jaar een BOP hebben bezocht. Uiteindelijk hebben 570 personen de vragenlijst volledig ingevuld. Voor een analyse van de respons en de representativiteit van de steekproef verwijzen wij naar bijlage 3.

Workshop

Aan het eind van het onderzoek is een workshop gehouden met vertegenwoordigers van DG Politie, HRM-mensen van de Nationale Politie en politiemedewerkers uit verschillende regio's (zie bijlage 6 voor het programma van de workshop en voor een overzicht van de deelnemers naar organisatieonderdeel). Een deel van deze medewerkers had eerder deelgenomen aan een e-boardroomsessie. Tijdens de workshop werden eerst de belangrijkste resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Vervolgens werd in groepjes gediscussieerd over drie vragen: 1) hoe kan de uitvoering van het personeelsbeleid worden verbeterd?, 2) hoe kan de personeelsdynamiek worden vergroot? en 3) hoe kan vorm worden gegeven aan individualisering van arbeidsvoorwaarden?

De workshop moet als een eerste stap worden gezien van een dialoog tussen leiding en medewerkers bij de politie over de modernisering van de arbeidsvoorwaarden op basis van de uitkomsten van het onderzoek.

⁵ Voor een analyse van de respons en de representativiteit van de steekproef verwijzen wij naar bijlage 3.

⁶ Deze methode houdt een zekere selectiviteit in, in de zin dat het om personen gaat die op voorhand een positieve attitude hebben ten opzichte van de politie. Een meer open benadering van bijvoorbeeld schoolverlaters in meer brede zin heeft echter allerlei praktische bezwaren. Bovendien is in zo'n benadering de groep zij-instromers dan geheel afwezig.

1.2.2 ONDERZOEKSVERANTWOORDING

De diepte-interviews zijn gehouden op basis van vooraf opgestelde gesprekspuntenlijsten die vooraf aan de te interviewen personen zijn gestuurd (zie bijlage 5 voor de geïnterviewde personen en de basislijst van de interviews). Van elk interview is een uitvoerig verslag gemaakt dat voor commentaar is voorgelegd aan de geïnterviewde persoon. Op basis van deze verslagen is de informatie uit de gesprekken verwerkt in de rapportage.

In het kwalitatieve deel van het onderzoek speelden de twee groepsgesprekken een belangrijke rol. Voor beide groepsgesprekken is gebruik gemaakt van de e-boardroomfaciliteit van Berenschot. Een e-boardroomsessie is eigenlijk een combinatie van een enquête en een groepsdiscussie. Om twee redenen is gebruik gemaakt van de e-boardroom. In de eerste plaats levert dit veel meer informatie op dan een rondetafelgesprek omdat alle deelnemers op een aantal momenten tijdens de sessies via de computer hun mening kunnen vastleggen. Deze gegevens zijn in een databestand gekomen dat benut is voor het onderzoek. Verder wordt hiermee bereikt dat ieders mening naar voren komt; een rondetafelgesprek wordt nogal eens gedomineerd door enkele deelnemers.

Kwantitatieve deel

Het POMO, de Flitspanel-enquête en de enquête onder potentieel geïnteresseerden bestaan vooral uit gesloten vragen. POMO is een bestaand databestand, dus voor zover er open vragen in voor komen zijn de antwoorden daarop al gecodeerd. De andere twee enquêtes bevatten een beperkt aantal open vragen. Elk antwoord op een open vraag is door de onderzoekers ofwel aan een voorgecodeerde antwoordcategorie toegevoegd ofwel gehercodeerd tot een nieuwe antwoordcategorie.

De respons op de enquêtes is voldoende om statistisch betrouwbare uitspraken te doen. Bij POMO gaat het om duizenden respondenten, bij het Flitspanel om ruim duizend respondenten. In beide gevallen zijn de gegevens herwogen naar geslacht en leeftijd in verband met eventuele over- of ondervertegenwoordiging van subgroepen. Bij de enquête onder potentieel geïnteresseerden bedroeg de respons 570, wat ook voldoende is voor statistisch betrouwbare uitspraken. Een herweging naar kenmerken was hier niet nodig, omdat de verdeling van de respons naar geslacht, leeftijd en opleidingsniveau redelijk overeenkomt met de verdeling van de totale benaderde groep naar deze drie kenmerken (zie bijlage 3 voor de vragenlijsten en de analyse van de respons van het Flitspanel en de enquête voor potentieel geïnteresseerden).

Doordat het bij het Flitspanel en de enquête onder potentieel geïnteresseerden om internetenquêtes gaat kunnen hierbij geen invoerfouten optreden. Er zijn wel checks uitgevoerd op de consistentie van de antwoorden. Bij de Flitspanel-enquête is bijvoorbeeld gevraagd hoe lang mensen nog in dienst bij de politie denken te blijven. Verder is (onder meer) gevraagd hoe oud zij nu zijn. De som van beide mag niet (veel) groter dan 67 zijn.

In het kwantitatieve onderzoek is allereerst gebruik gemaakt van beschrijvende methoden. Zo is bijvoorbeeld de baantevredenheid van werknemers in POMO gemeten met behulp van een schaal die loopt van zeer ontevreden tot zeer tevreden. In het rapport is dan de procentuele verdeling van de antwoorden opgenomen. Maar we wilden ook weten door welke factoren (kenmerken van politiemensen en kenmerken van hun banen) de baantevredenheid wordt bepaald. Hiervoor zijn multivariate (regressie-)technieken gebruikt. Daarmee konden we niet alleen aangeven welke factoren een significante invloed hebben op de baantevredenheid, maar ook hoe groot deze invloed is. Deze benadering is zoveel mogelijk ook op andere punten toegepast zoals de tevredenheid met de organisatie, de tevredenheid met specifieke arbeidsvoorwaarden en specifieke aspecten van de arbeidsvoorwaarden, de wensen ten aanzien van toekomstige veranderingen in de arbeidsvoorwaarden, het functioneren in de baan, enz. Waar de data niet geschikt waren voor multivariate analyses is gewerkt met kruistabellen.

De resultaten van alle uitgevoerde regressie-analyses zijn opgenomen in bijlage 8.

1.3 STRUCTUUR RAPPORT EN LEESWIJZER

Het rapport valt in drie delen uiteen. In het eerste deel wordt het analytisch kader beschreven (hoofdstuk 2). In het tweede deel gaan we in op de tevredenheid van werknemers met hun baan en allerlei aspecten hiervan, in het bijzonder de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Ook de wensen voor aanpassingen en flexibilisering van arbeidsvoorwaarden komt in dit deel aan bod.

Het derde deel is thematisch van opzet. Hierin komen we onder meer terug op onderwerpen als roosteren en plannen en duurzame inzetbaarheid. Hierbij grijpen we terug op de bevindingen over de tevredenheid uit het tweede deel.

De behandeling van de tevredenheid is over vier hoofdstukken verdeeld:

- Hoofdstuk 3: baantevredenheid en tevredenheid over de politieorganisatie;
- Hoofdstuk 4: tevredenheid over de arbeidsvoorwaarden;
- Hoofdstuk 5: tevredenheid over de arbeidsverhoudingen.
- Hoofdstuk 6: wensen toekomstige arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen

Bij arbeidsvoorwaarden waarvoor dit relevant is, bijvoorbeeld het gebruik van maatregelen op het gebied van loopbaan en inzetbaarheid, wordt ook het gebruik ervan geanalyseerd; wie maakt gebruik van deze specifieke arbeidsvoorwaarde? In hoeverre heeft niet-gebruik te maken met knelpunten in het personeelsbeleid?

De thematische hoofdstukken gaan over het volgende:

- Hoofdstuk 7: schuiven met uren;
- Hoofdstuk 8: duurzame inzetbaarheid en loopbaanbeleid;
- Hoofdstuk 9: dynamiek;

Dit zijn de naast de tevredenheid van de werknemers de belangrijkste onderwerpen in relatie tot de modernisering van de arbeidsvoorwaarden bij de politie. Hierbij wordt steeds zowel de invalshoek van de werkgever als die van de werknemer behandelt.

2 ANALYSEKADER

2.1 UITGANGSPUNTEN

In het onderzoek worden de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen vanuit twee invalshoeken bekeken, namelijk die van:

- 1) de werknemer;
- 2) de werkgever.

Bij de werknemer staat de arbeidssatisfactie centraal. Deze wordt bepaald door zaken als:

- de inhoud van het werk;
- de beloning;
- de arbeidsduur;
- flexibiliteit in arbeidsduur en arbeidstijden (voor zover aansluitend bij de behoefte van de werknemer om bijvoorbeeld arbeid en zorgtaken te combineren);
- arbeidsrelaties;
- HRM-beleid;
- bedrijfscultuur.

De arbeidssatisfactie is medebepalend voor de interne en externe mobiliteit van werknemers. Arbeidssatisfactie hangt ook samen met motivatie. Voor geïnteresseerden in een baan bij de politie is de verwachte arbeidssatisfactie van belang. Daarbij spelen gepercipieerde arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen evenzeer een rol.

Bij de werkgever staat centraal dat de politie moet voldoen aan de maatschappelijk vraag naar diensten op het gebied van preventie (het voorkomen van overtredingen en misdrijven), het opsporen van misdrijven en overtredingen, handhaving van de rechtsorde en hulpverlening. Dit vereist:

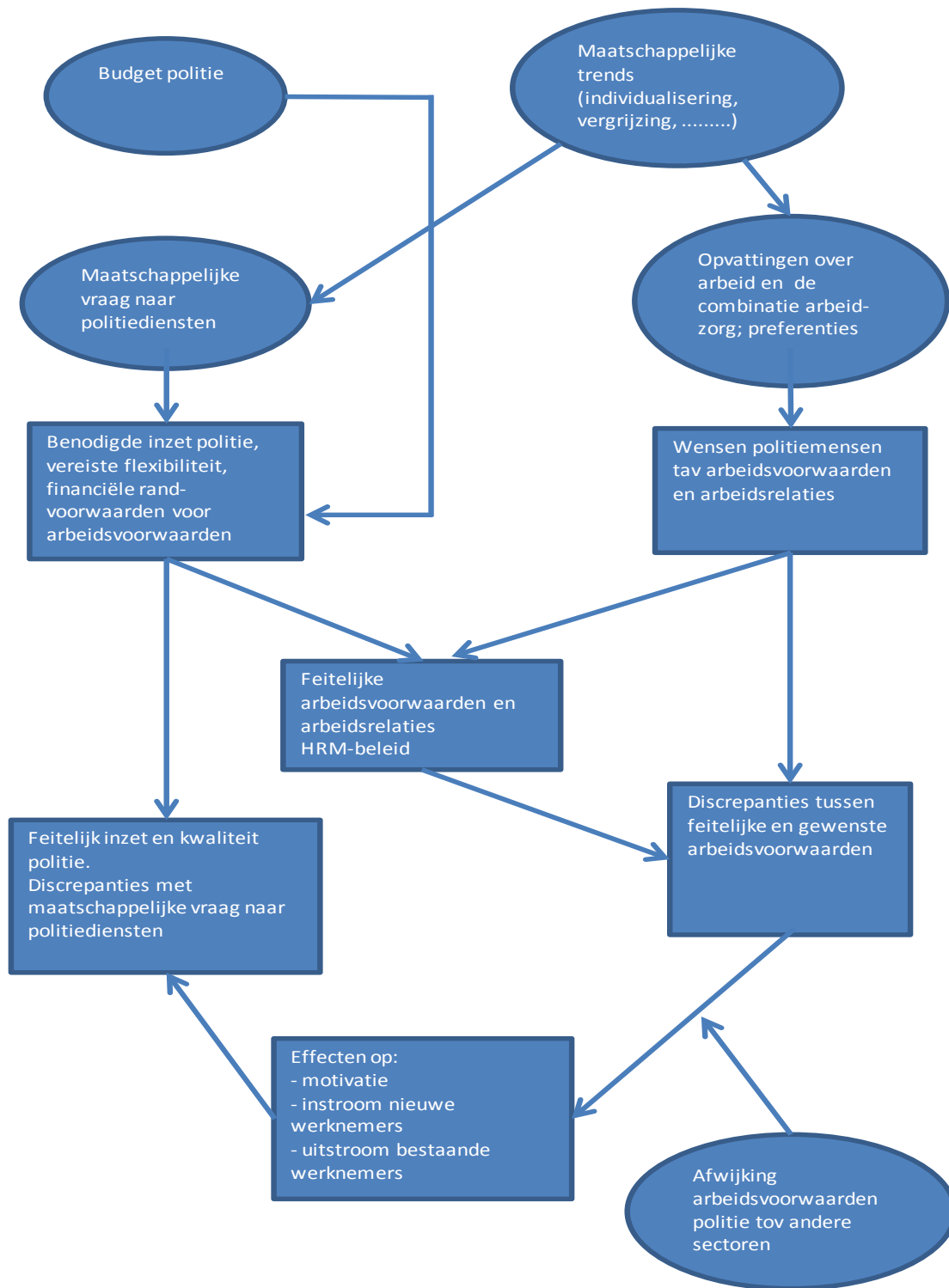
- a) een bepaald volume aan inzet van politiemensen;
- b) bepaalde kwaliteiten bij politiemensen;
- c) voldoende motivatie bij politiemensen;
- d) voldoende flexibiliteit bij de inzet van politiemensen.

Bovendien moet de politie binnen een bepaald budget werken.

Arbidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en HRM-beleid zijn voor al deze punten van belang.

De verschillende aspecten die vanuit de vraagstelling van het onderzoek in het onderzoek aan de orde komen, hangen onderling met elkaar samen. In figuur 2.1 zijn diverse relevante factoren geordend.

Figuur 2.1 Schematisch weergave analysekader



Tussen de eisen die vanuit de maatschappij aan de politie worden gesteld en die door de politieorganisatie doorvertaald worden naar de feitelijk inzet van politiemensen aan de ene kant, en de wensen van de politiemensen aan de andere kant, kunnen discrepanties bestaan. Politie-inzet in het weekend bijvoorbeeld, die vanuit de maatschappij noodzakelijk kan zijn, zal vaak niet aansluiten bij de wens bij politiemensen om in het weekend zoveel mogelijk vrij te zijn. Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden zijn van belang voor het aantrekken van nieuw personeel, maar kunnen anderzijds de uitstroom verminderen en daardoor de organisatie verstoppen. Ook kan er een spanning bestaan tussen arbeidsvoorwaarden en beschikbaar budget.

Maar het is zeker niet zo dat beide invalshoeken altijd tegenover elkaar staan. Zo is de inzet van de politie gebaat bij gemotiveerde politiemensen en is motivatie sterk gerelateerd aan arbeidssatisfactie. Ook een goede scholing in relatie tot de taken die politiemensen moeten uitvoeren is vanuit beide perspectieven van belang. En zowel de politiewerkgevers als de politiewerknemers hebben behoefte aan flexibiliteit, al zal de aard van de gewenste flexibiliteit niet noodzakelijk parallel lopen.

2.2 DEFINITIE VAN ARBEIDSVOORWAARDEN EN – VERHOUDINGEN

Onder de ‘**arbeidsvoorwaarden**’ vallen in beginsel alle aan de arbeidsovereenkomst verbonden rechten en verplichtingen, voor zover deze niet vallen onder het instructierecht⁷ van de werkgever. Alhoewel een duidelijke juridische afbakening of inperking van het begrip ‘arbeidsvoorwaarden’ niet is te geven, wordt in de praktijk onder ‘arbeidsvoorwaarden’ verstaan het geheel van door de werkgever en werknemer overeengekomen voorwaarden die men in acht neemt bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst, hetzij individueel, hetzij collectief. Deze voorwaarden zijn bij wet geregeld bij een collectieve arbeidsovereenkomst of bij een arbeids- c.q. personeelsreglement.

Met betrekking tot arbeidsvoorwaarden worden vier typen van arbeidsvoorwaarden onderscheiden, te weten primaire, secundaire, tertiaire en quataire arbeidsvoorwaarden.

In de praktijk valt onder het begrip *primaire* arbeidsvoorwaarden het loon of salaris dat een werknemer ontvangt voor geleverde arbeid. Ook de wettelijk verplichte vakantietoeslag behoort tot de primaire arbeidsvoorwaarden, evenals andere, vaste toeslagen zoals de 13e maand, winstdeling en eventuele ploegentoeslag.

Secundaire arbeidsvoorwaarden dienen ter aanvulling op de primaire arbeidsvoorwaarden en worden in de praktijk aangeduid als alle materiele en immateriële arbeidsvoorwaarden die niet onder de primaire arbeidsvoorwaarden worden gerekend. Deze voorwaarden zijn gericht op het ondersteunen van het arbeidsproces en de werk-privé balans (voorbeelden: onkostenvergoedingen, een leaseregeling, een studiekostenregeling, een (niet gegarandeerde) variabele belonings- of bonusregeling, de vergoeding woon-werkverkeer en andere reiskostenvergoedingen, verhuiskosten, en gebruik van bedrijfsmiddelen (bijvoorbeeld computer en mobiele telefoon)). Ook werktijdregelingen, pensioenregelingen, personeelskortingen, kinderopvang en medezeggenschapsfaciliteiten worden onder de secundaire arbeidsvoorwaarden geschaard.

⁷ Het instructie- (of directie)recht van een werkgever is de aanwijzingsbevoegdheid van de werkgever aan medewerkers om voorschriften over het werk na te komen en zich te houden aan voorschriften die strekken ter bevordering van de goede orde in de onderneming (art 7:660 BW). Zie: <http://www.arbeidsrechter.nl/voorschriften-werkgever-aanwijzingen-instructies-naleven>

Tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn zaken die de werkgever ter beschikking van de werknemers stelt, maar waarvan de geldswaarde voor de individuele werknemer moeilijk is te berekenen. Deze categorie arbeidsvoorwaarden is eerder gericht op het 'welzijn' van de werknemer dan op een materiële vergoeding. Voorbeelden zijn het bedrijfsrestaurant, de werkomgeving, het jaarlijkse personeelsuitje, eventuele sport- en fitnessfaciliteiten en het kerstpakket.

Het onderscheid tussen secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden is niet altijd duidelijk en de literatuur is hierover verdeeld.

Sommige organisaties gebruiken ook de term *quartaire* arbeidsvoorwaarden. Dit betreft vooral de bedrijfscultuur. Voorbeelden zijn werksfeer, de communicatiecultuur etc. Dit begrip hangt aan tegen het begrip 'arbeidsverhoudingen'.

Wij definiëren **arbeidsverhoudingen** als 'alles wat te maken heeft met de betrekkingen tussen werkgever en medewerker'. Hieronder wordt naast het contractuele aspect ook het sociale aspect verstaan, zoals de sociale verhoudingen, de zeggenschap van werknemers in relatie met hun leidinggevende en de onderlinge verhouding tussen medewerkers.

2.3 ARBEIDSVOORWAARDEN EN ARBEIDSVERHOUDINGEN IN RELATIE TOT INDIVIDUELE PERSOONSKENMERKEN EN HRM-BELEID

Wat individuele persoonskenmerken betreft wordt in de literatuur vooral het leeftijdsaspect genoemd. Soms wordt zelfs een grote tegenstelling tussen jonge en oude werknemers gesuggereerd. Jongeren worden dan gezien als representanten van de 'nieuwe' tijd, die open staan voor flexibiliteit, veranderingen en individuele arrangementen. Ouderen daarentegen, worden beschouwd als vertegenwoordigers van de 'oude' tijd, waarin stabiliteit en collectieve arrangementen dominant waren. Omdat de maatschappelijke ontwikkelingen meer flexibiliteit van werknemers vragen en oudere werknemers zich hieraan niet zouden kunnen of willen aanpassen, wordt hieraan dan de conclusie verbonden dat een arbeidsorganisatie met een verouderend personeelsbestand steeds meer problemen gaat krijgen om haar primaire doelen te realiseren. Het bewijs hiervoor is echter dun. In onze analyses zullen we toetsen wat het belang van leeftijd is bij oordelen, wensen, inzetbaarheid en mobiliteit van politiemedewerkers.

Denkbaar is dat het in sommige beroepen gemakkelijker is om langer door te werken dan in andere beroepen. Uitvoerende functies bij de politie zouden wel eens tot de functies kunnen behoren waarvoor dit minder gemakkelijk is, gezien de grote druk die staat op werknemers in deze functies. Maar goed HRM-beleid zou kunnen helpen om ook deze werknemers langer inzetbaar te houden. Misschien gaat het minder om leeftijd en meer om het selecteren van medewerkers die geschikt zijn voor het politievak en het met scholing en begeleiding langer kunnen volhouden. Dit vereist een goede selectie aan de poort en het volgen van het functioneren van medewerkers, maar ook begeleiding van medewerkers die minder geschikt blijken te zijn voor het politievak naar een externe functie. Dit laatste is makkelijker als werknemers nog relatief jong zijn dan bij oudere werknemers.

Naast het onderscheid tussen uitvoerend personeel ('de politieman- of vrouw op straat') en ondersteunend personeel, is ook het onderscheid tussen leidinggevend en niet-leidinggevend van belang. Op voorhand is de verwachting dat leidinggevend meer het perspectief van de werkgever in hun denken betrekken. We vermoeden bijvoorbeeld dat zij positiever denken over flexibilisering van arbeidstijden dan niet-leidinggevend.

Uit het voorgaande volgt dat functie ook een belangrijk achtergrondkenmerk is. Hetzelfde geldt voor opleiding. Hoger opgeleiden doen het over het algemeen veel beter op de arbeidsmarkt dan lager

opgeleiden. Dit komt tot uiting in hogere arbeidsparticipatie en langer doorwerken. Dit zou ook voor de politie kunnen gelden.

Traditioneel voorziet de politie door haar eigen opleidingen voor een belangrijk deel in de opleidingsbehoefte. Maar zoals eerder is opgemerkt neemt de behoefte aan mensen toe die geen politieopleiding hebben maar een ander specialisme zoals ICT. De politieorganisatie zelf verwacht dat zij in de toekomst steeds meer behoefte aan deze specialisten krijgt, waarbij vooral degenen interessant zijn die de nodige arbeidservaring hebben. Daarom maken we in de analyses onderscheid tussen degenen die als jongere via de politieopleiding zijn ingestroomd (deze groep noemen wij: 'schoolverlaters') en degenen met een andere opleiding die op (wat) later leeftijd zijn ingestroomd (deze groep noemen wij: 'zij-instromers'). Eén van de vragen die we willen beantwoorden is of zij-instromers andere wensen hebben ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen.

Een ander achtergrondkenmerk dat we meenemen in het onderzoek is geslacht. Dit is onder meer met het oog op de balans tussen arbeid en de privésfeer. Maar geslacht zou ook op andere punten relevant kunnen zijn, bijvoorbeeld voor de kijk van medewerkers op de interne organisatie. Andere kenmerken die in het onderzoek naar voren komen zijn omvang dienstverband, aard dienstverband (vast of tijdelijk) en etnische afkomst (mede met het oog op het relatief geringe aandeel van allochtonen onder politiemedewerkers).

De voor het onderzoek relevante punten als tevredenheid, inzetbaarheid, kijk op en wensen voor arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen, gebruik van arbeidsvoorwaarden, gezondheid en weerbaarheid, behoefte aan individualisering van arbeidsvoorwaarden worden in verband gebracht met deze achtergrondkenmerken. Tevens wordt een verband gelegd met het HRM-beleid. Welke typen medewerkers worden bereikt met het HRM-beleid? Zijn er aanwijzingen dat het HRM-beleid effect heeft? Zijn bijvoorbeeld medewerkers met wie regelmatig een functioneringsgesprek wordt gevoerd en die gebruikmaken van bepaalde voorzieningen meer tevreden?

2.4 VERGELIJKING MET ANDERE SECTOREN

Om verschillende redenen is een vergelijking met andere sectoren relevant. In de eerste plaats zet dit de resultaten bij de politie in perspectief. Bijvoorbeeld: als we bij de politie een bepaalde mate van tevredenheid meten is dat dan gunstig of minder gunstig. Ligt deze tevredenheid bij de politie hoger dan bij andere sectoren dan neigt de conclusie tot 'gunstig'. Relatief minder aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden bij de politie zouden de werving van nieuwe politiemedewerkers kunnen bemoeilijken, maar hele aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden zouden weer een gezonde externe mobiliteit tegen kunnen houden.

In de tweede plaats kan de politie lering trekken uit de ervaringen in andere sectoren. Hoewel de 'core business' van de politie een heel andere is dan van de meeste andere sectoren, zijn er ook parallellen. Ook andere sectoren worden geconfronteerd met onvoorspelbare pieken in de vraag naar hun diensten en de noodzaak om 24/7 beschikbaar te zijn. Vrijwel alle sectoren hebben te maken met vergrijzing en ontgroening en de problemen die daaruit voortvloeien. Ook de afstemming tussen arbeid en privésfeer speelt in vrijwel alle sectoren. Het is dus zinvol om na te gaan of in andere sectoren oplossingen op deze punten zijn gevonden die ook toepasbaar zijn bij de politie.

Binnen de collectieve sector zijn de meest relevante vergelijkingssectoren defensie (waar het primaire proces het meeste lijkt op dat van de politie), de zorg (waar men ook met een 24/7 dienstverlening te maken heeft) en het onderwijs.

3 TEVREDENHEID IN HET ALGEMEEN

3.1 INLEIDING

Hoe tevreden zijn de politiemedewerkers in het algemeen over hun baan en over hun organisatie? Deze vraag staat centraal in dit hoofdstuk. De informatie is afkomstig uit POMO, 2012. We gaan na in hoeverre de tevredenheid verschilt tussen verschillende groepen werknemers. Is er een verband tussen tevredenheid enerzijds en HRM-beleid en arbeidsvoorwaarden anderzijds?

In paragraaf 3.2 gaan we in op de algemene tevredenheid over de eigen baan en in paragraaf 3.3 op de algemene tevredenheid over de organisatie. In paragraaf 3.4 vergelijken we de sector politie op beide aspecten met andere sectoren. In paragraaf 3.5 kijken we of er een verband is tussen tevredenheid met resp. de baan en de organisatie enerzijds en arbeidsvoorwaarden en HRM-beleid anderzijds. Paragraaf 3.6 sluit dit hoofdstuk af met conclusies.

3.2 ALGEMENE TEVREDENHEID OVER DE BAAN

Alles bijeen genomen is drie kwart van de politiemedewerkers tamelijk tot zeer tevreden met de eigen baan (tabel 3.1). De meesten hiervan zijn tamelijk tevreden, Aan de andere kant is 13 procent tamelijk tot zeer *ontevreden*.

Tabel 3.1 Hoe tevreden bent u, alles bijeen genomen, met uw baan?

	Politie (n= 1.543)
Zeer tevreden	19
Tamelijk tevreden	56
Niet tevreden, niet ontevreden	13
Tamelijk ontevreden	10
Zeer ontevreden	3
Totaal	100

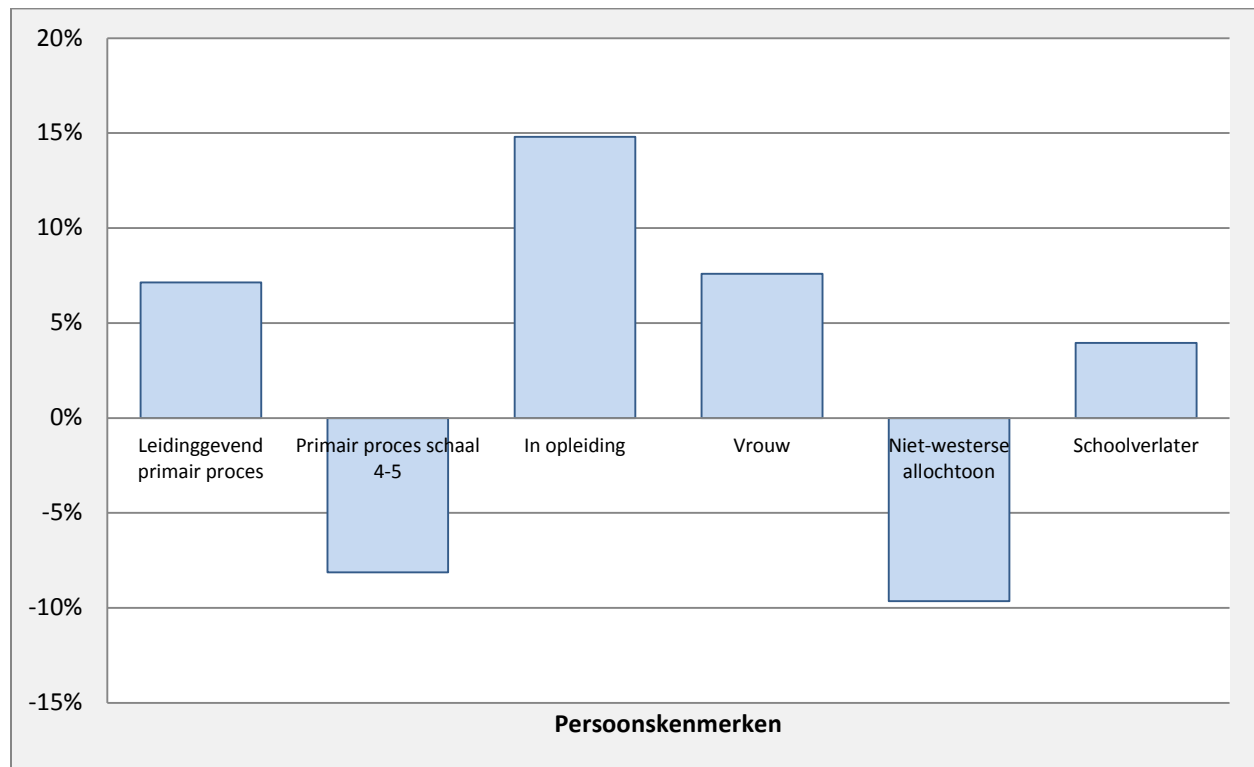
Bron: POMO, 2012, zittend personeel

Hoe verschilt de tevredenheid naar kenmerken van werknemers? In bijlage 4 is een kruistabel opgenomen (tabel B4.2.1) waarin de tevredenheid naar kenmerken is weergegeven. Omdat deze kenmerken ook onderling kunnen samenhangen, is een multivariate analyse uitgevoerd waarin de tevredenheid in verband is gebracht met de verschillende kenmerken. Uit deze analyse is af te leiden welke kenmerken het meest ertoe doen en uiteraard ook of hun invloed op de tevredenheid positief of negatief is. In de analyse is de kans verklaard dat een werknemer zeer tevreden of tamelijk tevreden is.

De resultaten zijn opgenomen in figuur 3.1. Deze figuur moet als volgt gelezen worden. Bij vrouwen zien we een score van + 8 procent. Dit betekent dat de kans dat een vrouwelijke politiemedewerker tevreden is acht procentpunten hoger ligt dan bij een man die verder dezelfde kenmerken heeft.⁸

Behalve naar geslacht zijn er ook verschillen in tevredenheid naar functiecategorie. Ondersteunend personeel is in de analyse de referentiecategorie. Vergelijken met deze categorie zijn vooral medewerkers in opleiding tevreden (ongeveer 15 procentpunten meer tevreden), Ook leidinggevenden primair proces zijn tevreden. Medewerkers in het primaire proces schaal 4-5 zijn juist minder tevreden (ongeveer 8 procentpunten minder tevreden). Verder is opvallend dat werknemers die als schoolverlater zijn ingestroomd meer tevreden zijn dan zij-instromers. Het verschil is overigens beperkt: vier procentpunten. Ook opmerkelijk is dat allochtone werknemers van niet-westerse afkomst ongeveer 10 procentpunten minder tevreden zijn dan autochtone werknemers. Opleidingsniveau en wekelijkse arbeidsduur bleken geen effect te hebben.

Figuur 3.1 Kenmerken van politiemedewerkers die van invloed zijn op de tevredenheid met hun baan



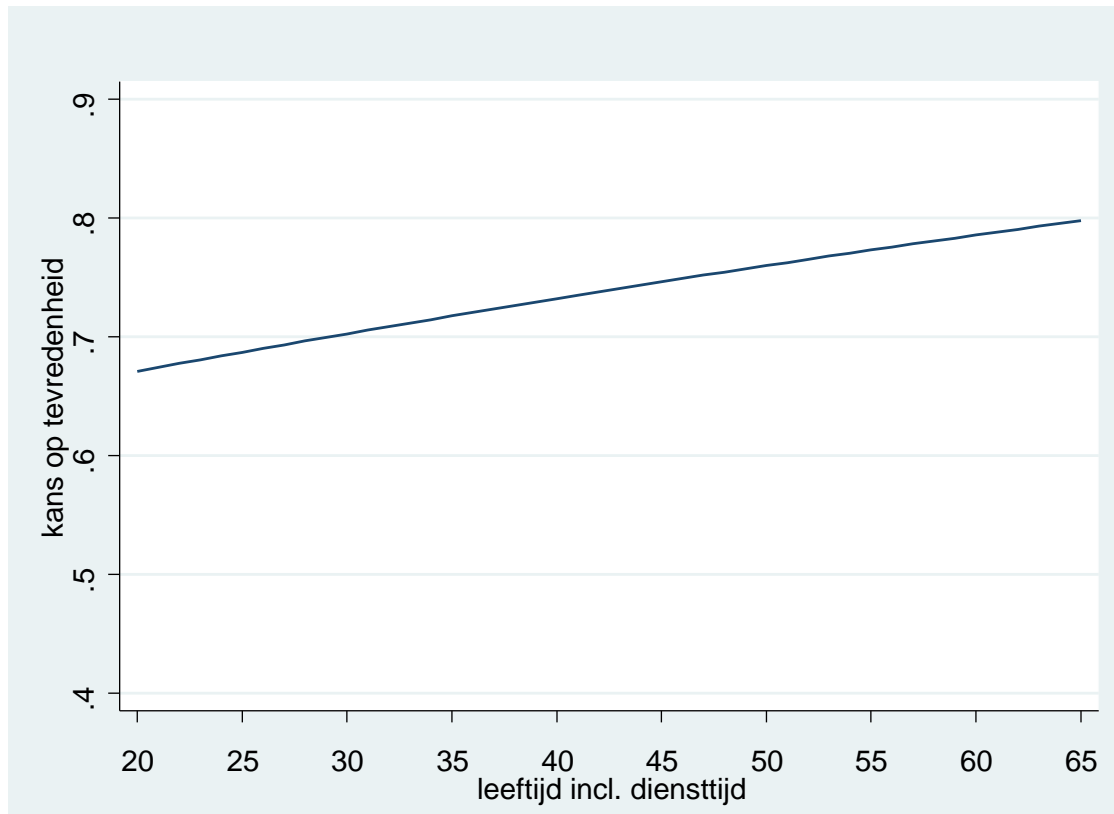
Bron: POMO, 2012, zittend personeel

De kans dat iemand tevreden is met zijn of haar baan bij de politie neemt toe naarmate men ouder is, maar neemt af naarmate men langer in dienst is. Omdat leeftijd en duur dienstverband sterk samenhangen

⁸ In vaktaal spreekt men van marginale effecten, waarmee dan overigens niet bedoeld wordt dat de effecten erg klein zijn.

hebben we gekeken naar het gezamenlijke effect van deze factoren (zie figuur 3.2) en gecorrigeerd voor alle overige factoren. Uit de figuur blijkt dat de kans dat een werknemer tevreden is toeneemt van 67 procent bij 20-jarigen en tot 80 procent bij 64-jarigen. Wel moet hierbij worden bedacht dat politiemedewerkers in opleiding erg tevreden zijn met de baan. Dit is echter maar een beperkt deel van de jonge medewerkers.

Figuur 3.2 De kans tevreden te zijn met de baan bij de politie naar leeftijd



Bron: POMO, 2012, zittend personeel

3.3 ALGEMENE TEVDRENDHEID OVER DE ORGANISATIE

Hoe tevreden zijn politiefunctionarissen al met al met de politieorganisatie? Uit tabel 3.2 blijkt dat, alles bijeen genomen, meer dan de helft van de werknemers bij de politie (52%) (tamelijk of zeer) tevreden is met de eigen organisatie; een kwart (25%) is (tamelijk tot zeer) ontevreden. De tevredenheid met de organisatie is dus minder groot dan met de eigen baan. In een ouder onderzoek (Gelderblom, 1999) komt deze geringere tevredenheid met de organisatie ook naar voren. Voor een overzicht van de tevredenheid met de organisatie naar kenmerken van de politiefunctionarissen verwijzen wij naar bijlage 4, tabel B4.2.2.

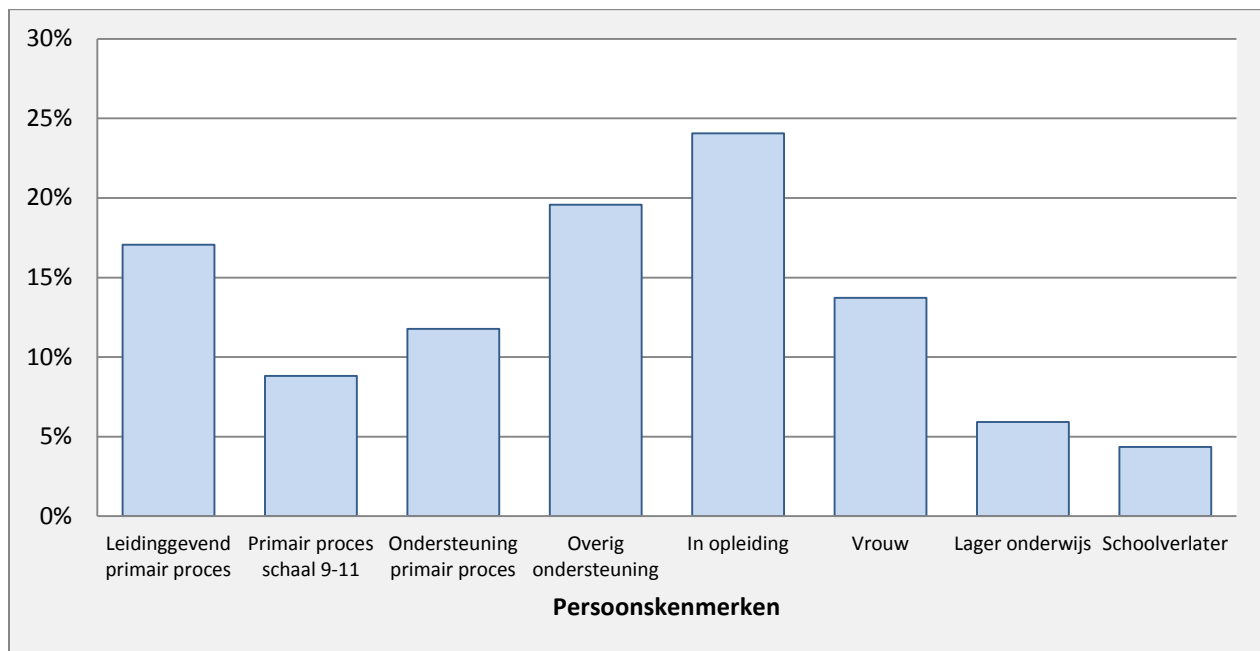
Tabel 3.2 Hoe tevreden bent u, alles bijeen genomen, met de organisatie waar u werkt?

	Politie (n= 1.543)
Zeer tevreden	8
Tamelijk tevreden	44
Niet tevreden, niet ontevreden	23
Tamelijk ontevreden	21
Zeer ontevreden	4
Totaal	100

Bron: POMO, 2012, zittend personeel

Evenals voor de baantevredenheid is ook voor de tevredenheid met de organisatie een multivariate analyse uitgevoerd en is op basis hiervan berekend wat het effect is van de factoren die volgens deze analyse een significante invloed hebben. De resultaten hiervan zijn grafisch weergegeven in figuur 3.3.

Figuur 3.3 Kenmerken van politiemedewerkers die het meest en minst tevreden zijn met de politieorganisatie

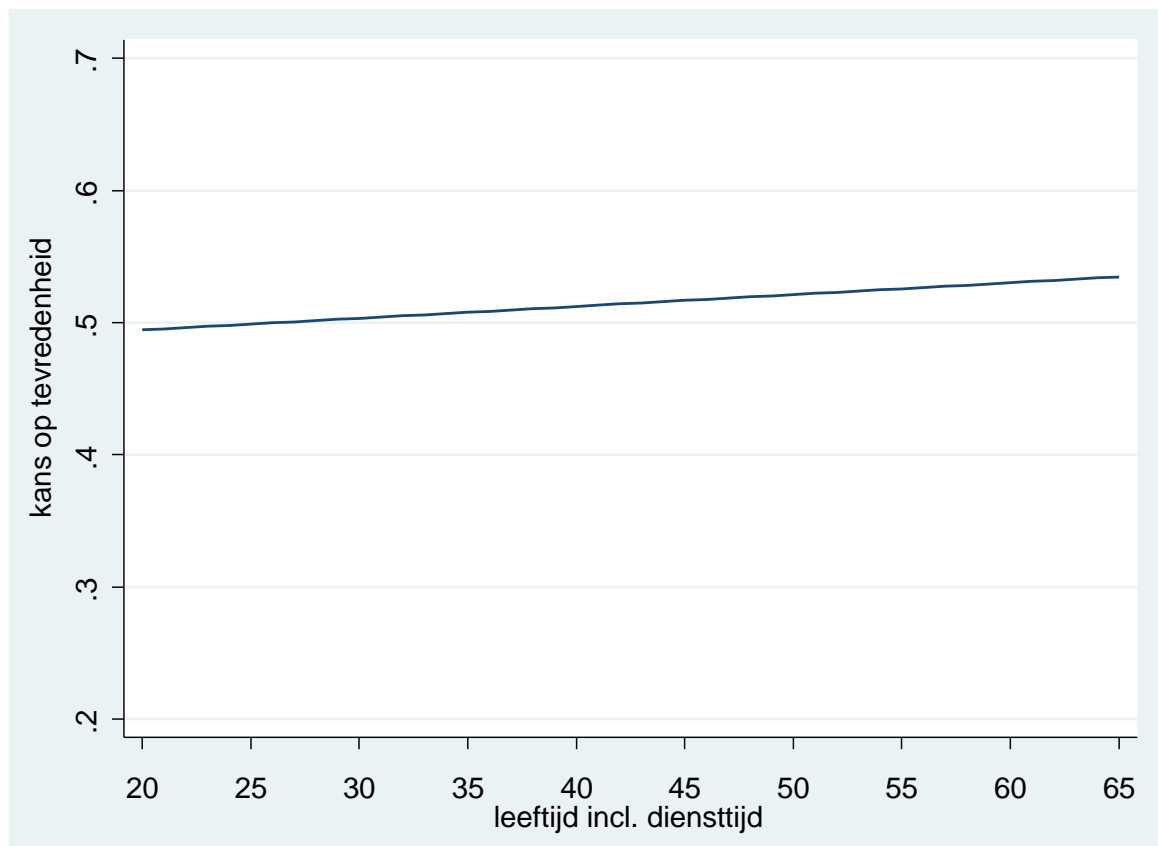


Bron: POMO, 2012, zittend personeel

Uit figuur 3.3 blijkt dat leidinggevenden, hoger betaalden, werknemers in een ondersteunende functie en vooral politiemensen in opleiding meer tevreden zijn met de organisatie dan werknemers in het primaire proces in de lagere functies (de referentiecategorie). Evenals bij de baantevredenheid zijn vrouwen meer tevreden dan mannen en werknemers die als schoolverlater bij de politie zijn gaan werken meer tevreden dan zij-instromers, al is laatstgenoemd effect vrij klein. In veel opzichten lijken de resultaten op die bij de baantevredenheid.

Op dezelfde wijze als bij baantevredenheid is de relatie tussen tevredenheid met de organisatie en leeftijd in kaart gebracht. De resultaten zijn opgenomen in figuur 3.4. Hieruit blijkt dat de kans dat een werknemer tevreden is met de organisatie slechts licht stijgt met de leeftijd.

Figuur 3.4 De kans tevreden te zijn met de politieorganisatie naar leeftijd



Bron: POMO, 2012, zittend personeel

3.4 VERGELIJKING MET ANDERE SECTOREN

De baantevredenheid is wat minder dan in het onderwijs, maar iets beter dan bij defensie. Heel groot zijn de verschillen niet. De relatieve score op baantevredenheid bij de politie is gunstiger dan in een onderzoek van vijftien jaar geleden (Gelderblom e.a., 1999).

Tabel 3.3 Hoe tevreden bent u, alles bijeen genomen, met uw baan?

	Politie (n= 1.543)	Onderwijs (n=11.582)	Defensie (n=1.658)
Zeer tevreden	19	25	18
Tamelijk tevreden	56	53	53
Niet tevreden, niet ontevreden	13	10	14
Tamelijk ontevreden	10	8	10
Zeer ontevreden	3	3	5
Totaal	100	100	100

Bron: POMO, 2012, zittend personeel

Kijken we naar de tevredenheid met de organisatie dan scoort de politie wat slechter dan zowel defensie als, vooral, het onderwijs. Maar de verschillen zijn niet heel groot.

Tabel 3.4 Hoe tevreden bent u, alles bijeen genomen, met de organisatie waar u werkt?

	Politie (n= 1.543)	Onderwijs (n=11.582)	Defensie (n=1.658)
Zeer tevreden	8	13	9
Tamelijk tevreden	44	47	47
Niet tevreden, niet ontevreden	23	20	21
Tamelijk ontevreden	21	16	18
Zeer ontevreden	4	4	6
Totaal	100	100	100

Bron: POMO, 2012, zittend personeel

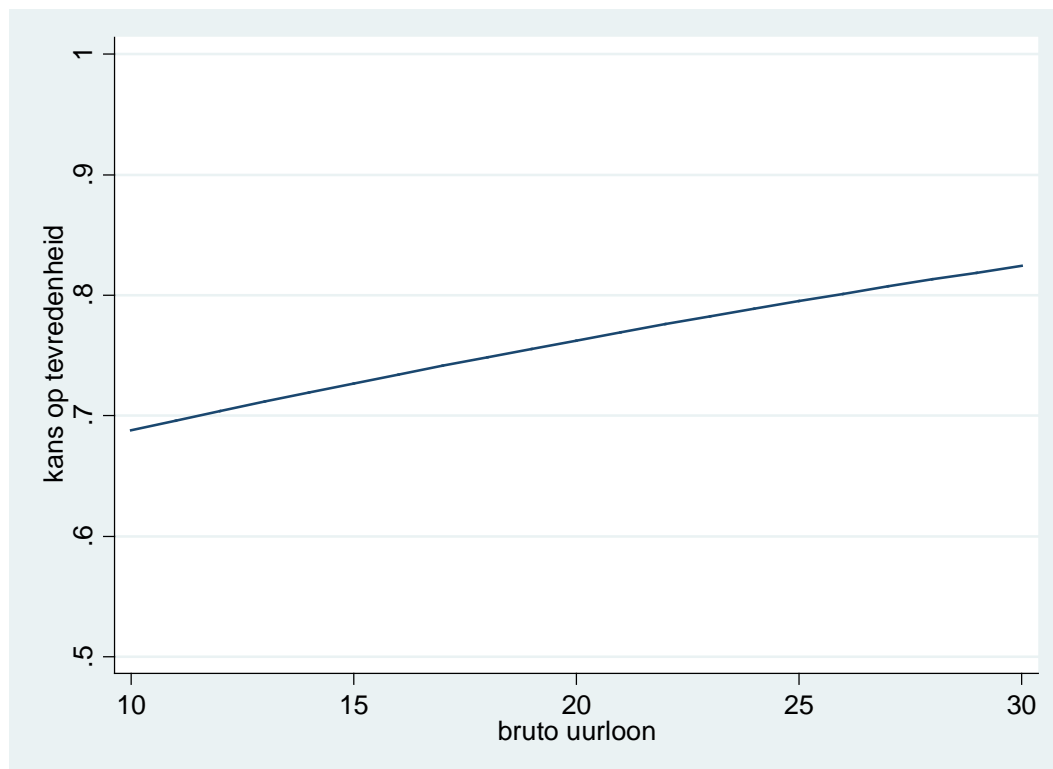
3.5 TEVREDENHEID, ARBEIDSVOORWAARDEN EN HRM-BELEID

Op voorhand zou men verwachten dat de baantevredenheid samenhangt met het gebruik van bepaalde arbeidsvoorwaarden en het gevoerde HRM-beleid. Is er daadwerkelijk een statistische relatie tussen beide? Of werknemers wel of niet (zeer of tamelijk) tevreden zijn, is daarom in een verdere analyse niet alleen in verband gebracht met kenmerken van werknemers, maar ook met gebruik van arbeidsvoorwaarden en met HRM-beleid. We maken hierbij wel de kanttekening dat het causale verband hierbij niet eenduidig hoeft te zijn. Er kan bijvoorbeeld een derde factor in het spel zijn die zowel de tevredenheid als bijvoorbeeld het gebruik van een bepaalde arbeidsvoorwaarde verklaart. Dan zou er sprake zijn van een schijnverband.

Dit gezegd hebbend, levert de analyse de volgende resultaten op. In de eerste plaats leidt het opnemen van het gebruik van bepaalde arbeidsvoorwaarden en HRM-variabelen ertoe dat de meeste functiekenmerken niet langer significant zijn. Alleen ‘werknemer in opleiding’ is nog significant. Verder is niet meer significant of men als schoolverlater in dienst is gekomen of als zij-instromer. Leeftijd, geslacht en etnische afkomst zijn nog steeds significant. Verder is de richting van de invloed van deze kenmerken dezelfde als in de eerder gepresenteerde resultaten.

Van de HRM-variabelen is de tevredenheid over het gesprek met de leidinggevende het meest significant. Hoe tevredener men over dit gesprek is, des te groter de kans dat men tevreden is met de baan. Ook wat er besproken is blijkt van belang te zijn. Is er over de persoonlijke ontwikkeling gesproken dat is de kans op tevredenheid met de baan groter. Is er over beloning gesproken dan is de kans op tevredenheid juist kleiner. Waarschijnlijk wordt er vooral over de beloning gesproken als de werknemer deze onvoldoende vindt. En als de beloning onvoldoende wordt geacht, zal men eerder ontevreden zijn met de baan. Dit laatste wordt bevestigd door de analyse: hoe hoger het salaris hoe groter de tevredenheid. Zoals blijkt uit figuur 3.5 geeft (als partieel effect) een verdrievoudiging van het salaris een vergroting van de kans op tevredenheid van iets minder dan 70 procent tot iets meer dan 80 procent.

Figuur 3.5 Relatie tussen salarisniveau en baantevredenheid



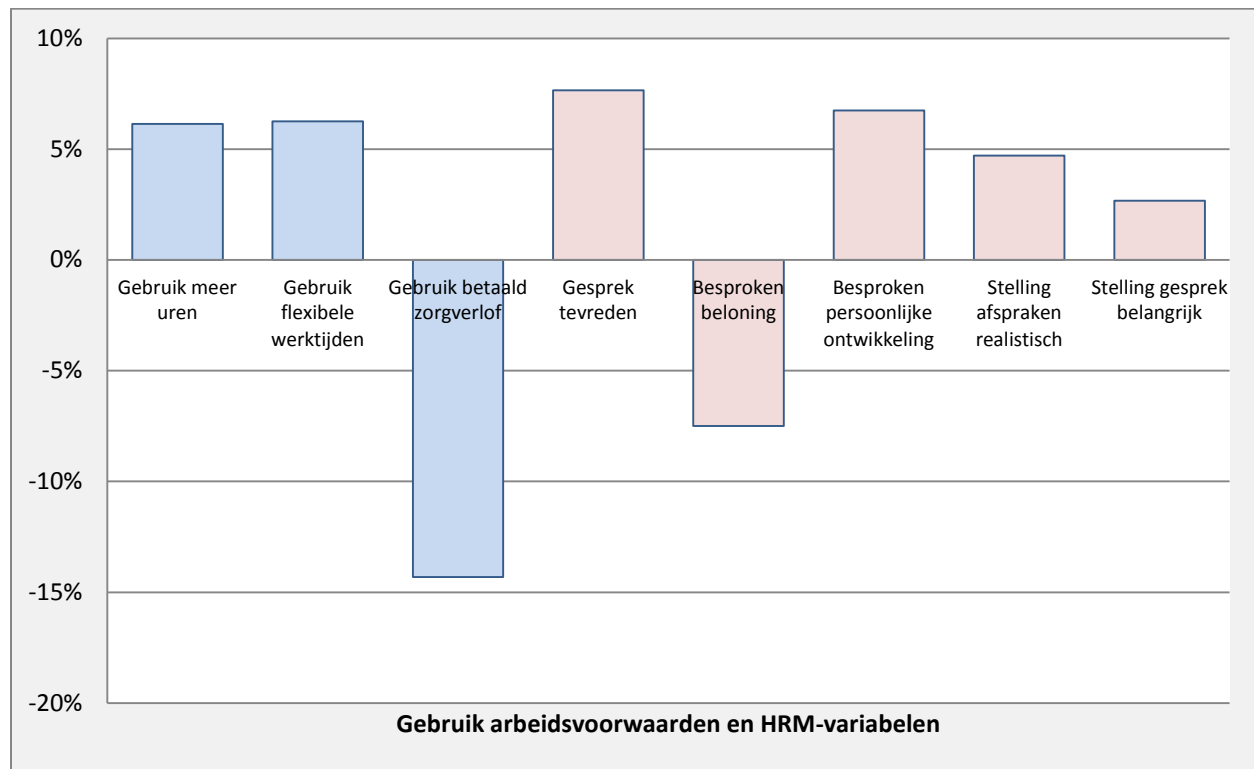
Bron: POMO, 2012, zittend personeel

Verder is de tevredenheid groter bij werknemers die het met de volgende stellingen eens zijn:

- De met de leidinggevende gemaakte afspraken zijn realistisch;
- Een formeel gesprek met de leidinggevende is belangrijk.

De tevredenheid met de baan is verder groter bij degenen die gebruik maken van flexibele werktijden en van de mogelijkheden om meer uren te maken. Het gebruik maken van betaald zorgverlof gaat juist gepaard met minder baantevredenheid.

Figuur 3.6 Invloed van gebruik van arbeidsvoorwaarden en HRM-variabelen op de baantevredenheid

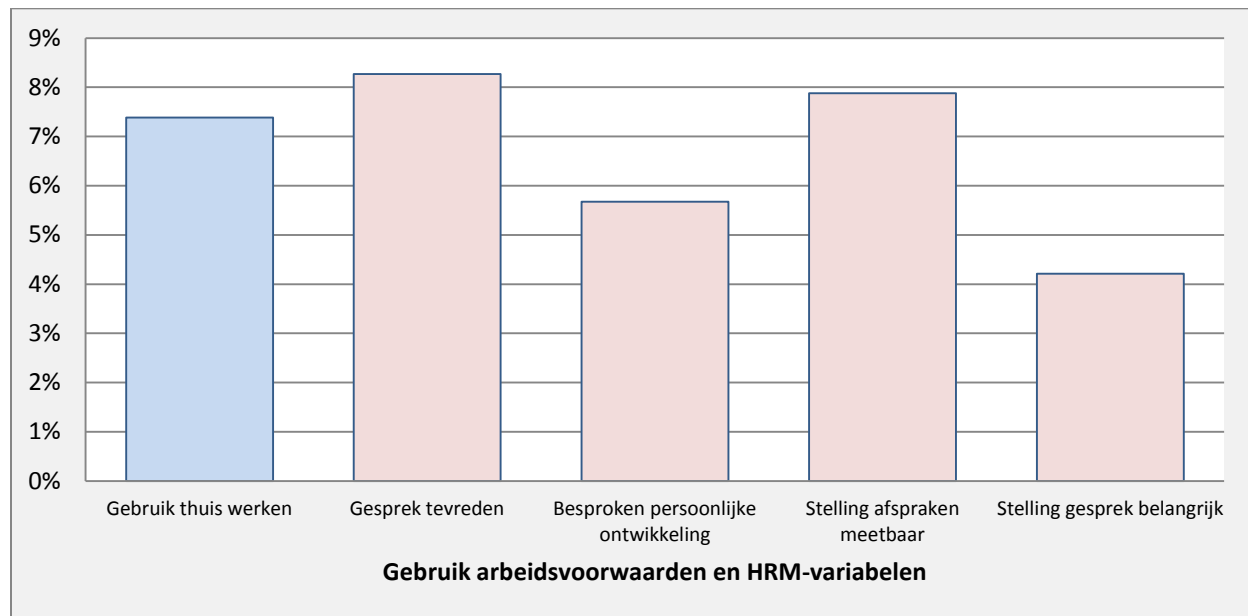


Bron: POMO, 2012, zittend personeel

Het toevoegen van variabelen over het gebruik van arbeidsvoorwaarden en HRM-beleid leidt tot een duidelijke toename van de verklaringsgraad voor de kans op tevredenheid met de baan. Maar ook dan blijft de verklaringsgraad beperkt.

Over de tevredenheid met de organisatie is een vergelijkbare analyse uitgevoerd. Wat betreft de HRM-variabelen komen hierbij drie factoren naar voren die ook een significant verband met de baantevredenheid vertoonden, namelijk: de tevredenheid over het gesprek met de leidinggevende, of er over persoonlijke ontwikkeling is gesproken en of men de gemaakte afspraken belangrijk vindt. Was bij de analyse van de baantevredenheid de opvatting dat men de afspraken realistisch vindt van belang, bij tevredenheid met de organisatie geldt dit voor de opvatting dat de afspraken meetbaar zijn. Ook is er een verschil in de arbeidsvoorwaarden die van belang zijn. De tevredenheid met de organisatie hangt alleen significant samen met het gebruik van de mogelijkheid tot thuis werken.

Figuur 3.7 Invloed van gebruik van arbeidsvoorwaarden en HRM-variabelen op de tevredenheid met de organisatie



Bron: POMO, 2012, zittend personeel

3.6 CONCLUSIES

Ongeveer driekwart van de politiemedewerkers is zeer of tamelijk tevreden met de baan. Dat is wat minder dan bij het onderwijs, maar wat meer dan bij defensie. Uit een multivariate analyse blijkt dat:

- Vrouwen tevredener zijn dan mannen;
- Autochtonen (inclusief westerse allochtonen) meer tevreden zijn dan niet-westerse allochtonen;
- Politiemensen in opleiding meer tevreden zijn dan andere functiecategorieën.
- Werknemers in het primaire proces in de lagere salarisschalen zijn relatief ontevreden en leidinggevende in het primaire proces juist relatief tevreden.

Laatstgenoemde functiecategorieën zijn echter niet meer van belang als we rekening houden met gebruik van bepaalde arbeidsvoorwaarden en HRM-variabelen. Vooral het regelmatig hebben van een **formeel gesprek met een leidinggevende** is van belang voor de baantevredenheid. Ook de **onderwerpen** die in het gesprek aan de orde komen en de **bruikbaarheid** van de resultaten zijn van invloed op de baantevredenheid. Verder blijkt het gebruik van **flexibele werktijden** en van de mogelijkheid om **meer uren** te maken de baantevredenheid positief te beïnvloeden. En ten slotte heeft de hoogte van het **salaris** een positief effect op de tevredenheid.

De tevredenheid met de organisatie is duidelijk minder groot dan met de baan: net iets meer dan de helft is zeer of tamelijk tevreden over de organisatie. Ook bij de sector defensie en onderwijs is de tevredenheid over de organisatie minder groot dan over de baan. Maar de politie scoort iets slechter dan beide andere sectoren. In grote lijnen komen dezelfde persoons- en functiekenmerken naar voren als verklarende factoren voor de tevredenheid met de organisatie als bij de baantevredenheid. Verder blijkt

ook de tevredenheid met de organisatie duidelijk samen te hangen met het hebben van een **persoonlijk gesprek met de leidinggevende**. Voor een deel gaat het ook om dezelfde aspecten van deze gesprekken. In relatie tot de arbeidsvoorwaarden is alleen het gebruik van de mogelijkheid tot **thuiswerken** van belang.

4 HUIDIGE ARBEIDSVOORWAARDEN BIJ DE POLITIE

4.1 INLEIDING

In het vorige hoofdstuk hebben we geconcludeerd dat de meeste medewerkers van de politie in het algemeen tevreden zijn over hun baan. Dat geldt in mindere mate wat betreft de tevredenheid met de organisatie: het deel van de medewerkers dat tevreden is over de organisatie is duidelijk minder groot dan het deel dat tevreden is over de baan.

In dit hoofdstuk gaan wij na hoe tevreden men is over specifieke aspecten van de arbeidsvoorwaarden. In het volgende hoofdstuk doen we hetzelfde, maar dan voor specifieke aspecten in verband met arbeidsverhoudingen.

In de volgende paragraaf beschrijven wij de mening van politiefunctionarissen over de huidige arbeidsvoorwaarden en in paragraaf 4.3 vergelijken wij hun mate van (on)tevredenheid met de waardering van de arbeidsvoorwaarden in onze referentiesectoren (zorg, defensie, onderwijs en beveiliging). Paragraaf 4.4 sluit dit hoofdstuk af met conclusies.

4.2 MENING/TEVREDENHEID OVER HUIDIGE ARBEIDSVOORWAARDEN

4.2.1 REGELINGEN IN DE SFEER VAN PRIMAIRE EN SECUNDAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN

Oordeel over de onderwerpen in de huidige politie cao in relatie tot eigen behoeften en wensen

Uit een eerder onderzoek met het Flitspanel (2012)⁹ onder werknemers in de publieke sector blijkt dat werknemers in de publieke sector secundaire arbeidsvoorwaarden een belangrijke aanvulling op hun primair loon vinden. Een tweede conclusie is dat zij in het algemeen tevreden zijn met de secundaire arbeidsvoorwaarden. Wel is een groot verschil in beleving geconstateerd tussen werknemers met verschillende salarisschalen: in het algemeen vinden werknemers secundaire arbeidsvoorwaarden minder belangrijk naarmate ze meer verdienen. Ook de tevredenheid stijgt met de salarisschaal: binnen schaal 4-8 is 56 procent van de werknemers tevreden, bij werknemers boven schaal 13 is 72 procent tevreden (IBO, 2013).

Kijken we naar de diverse onderwerpen in de huidige politie cao dan plaatsen wij vooraf de kanttekening dat een deel van de onderwerpen niet altijd even relevant is voor alle politiefunctionarissen; sommige onderwerpen zullen alleen relevant zijn voor hen die dat aangaat (bijvoorbeeld begeleiding op psychosociaal gebied). Houden we dit in gedachten dan blijkt uit onze eigen enquête onder de politiepanelleden van het Flitspanel (2014) dat voor de meeste onderwerpen op arbeidsvoorwaardengebied het percentage politiefunctionarissen dat vindt dat in de huidige politie cao *onvoldoende* rekening wordt gehouden met de persoonlijke behoeften en wensen, groter is dan het percentage werknemers dat vindt dat voor die arbeidsvoorwaarden *voldoende* rekening wordt gehouden wordt (zie tabel 4.1).

⁹ Dit is een onderzoek onder alle werknemer in de publieke sector, waar de sector politie een onderdeel van is, geweest.

Op onderwerpen zoals loon en toelagen, opleidingsmogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling, en loopbaan/inzetbaarheid vindt het grootste, of anders een belangrijk deel, dat in de politie cao *onvoldoende* rekening wordt gehouden met de persoonlijke wensen en behoeften. Voor zover men een mening heeft vindt het grootste deel ook de IBT-training niet voldoen aan de behoeften en wensen evenals de (vroeg)pensioen- en levensloopregeling en de regelingen ter versterking van de vaardigheden op het gebied van de fysieke weerbaarheid.

Tabel 4.1 Op welke onderwerpen wordt in de huidige politie cao voldoende rekening gehouden met uw persoonlijke behoeften en wensen en op welke onderwerpen niet?

	<i>Voldoende</i>	<i>Onvoldoende</i>	<i>Geen mening</i>	<i>Weet niet</i>	<i>Totaal</i>
Loon en toelagen	26	63	5	7	100
Arbeidsduur en verlof	68	19	7	7	100
Werktijden	53	34	7	6	100
Opleidingsmogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling	34	46	10	10	100
Loopbaan/inzetbaarheid	30	44	14	13	100
Integrale basisvaardigheden training (IBT-training)	28	36	23	13	100
Begeleiding op psychosociaal gebied	34	22	21	23	100
(Vroeg)pensioen en levensloopregeling	18	39	19	24	100
Versterking van vaardigheden op gebied van fysieke weerbaarheid	25	38	22	15	100
Versterking van vaardigheden op gebied van mentale weerbaarheid	39	26	21	15	100

Bron: Flitspanel, januari 2014

Volgens het grootste deel van de politiemedewerkers wordt met de huidige arbeidsvoorwaarden wel *voldoende* rekening gehouden met de persoonlijke behoeften en wensen op onderwerpen zoals arbeidsduur en verlof en werktijden (zie tabel 4.1).

Kijken we naar het profiel van de politiefunctionarissen die van mening zijn dat onvoldoende rekening wordt gehouden met de persoonlijke wensen en behoeften op het gebied van loon en toelagen, dan zien we dat dit significant samenhangt met de *salarisschaal* waarin men zit: vooral medewerkers in de salarisschalen tot schaal 9 oordelen onvoldoende (zie tabel 4.2).

Tabel 4.2 Wat is de kans op een negatief oordeel (onvoldoende) naar significante kenmerken (significant op 5% betrouwbaarheidsinterval)?

	De kans op oordeel 'onvoldoende' is groter:
Loon en toelagen	Als iemand in een lagere salarisschaal zit dan salarisschaal 9
Arbeidsduur en verlof	<ul style="list-style-type: none"> • Naarmate iemand langer in dienst is; • Als iemand executief overig niet leidinggevend is • Als iemand geen alleenstaande is
Werktijden	Als iemand in een lagere salarisschaal zit dan salarisschaal 12
Opleidingsmogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling	Naarmate men jonger is
Loopbaan/inzetbaarheid	Als iemand executief overig niet leidinggevend is
Integrale basisvaardigheden training (IBT-training)	Als iemand een niet-westerse allochtoon is
Begeleiding op psychosociaal gebied	Als iemand in vaste dienst is
(Vroeg)pensioen en levensloopregeling	<ul style="list-style-type: none"> • Naarmate iemand langer in dienst is • Als iemand in een lagere salarisschaal zit dan salarisschaal 12
Versterking van vaardigheden op gebied van fysieke weerbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Als iemand executief overig niet leidinggevend is • Als iemand in een lagere salarisschaal zit dan salarisschaal 12
Versterking van vaardigheden op gebied van mentale weerbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Als iemand in vaste dienst is • Als iemand in salarisschaal 6 of hoger zit of in salarisschaal 1-3

Bron: Flitspanel, januari 2014

Leeftijd is een significant kenmerk voor de ontevredenheid over regelingen in de cao op het gebied van opleidingsmogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling: de kans dat een medewerker deze regelingen als onvoldoende beoordeelt is groter naarmate de medewerker jonger is. Ook deze conclusie spoot met de conclusies uit eerder onderzoek met het Flitspanel (2012) dat leeftijd als tweede belangrijke kenmerk (na salarisschaal) benoemt.

Op het onderwerp loopbaan/inzetbaarheid is de **functie** een significant kenmerk voor de beoordeling: de kans dat een medewerker regelingen op dit gebied 'onvoldoende' beoordeelt is het grootst bij medewerkers in een niet-leidinggevende functie met executieve taken niet zijnde de gebiedsgebonden politiezorg.

Alhoewel de meeste politie medewerkers een voldoende geven aan huidige regelingen in de politie cao betreffende arbeidsduur, verlof, is de kans dat men hierover onvoldoende oordeelt groter naarmate men langer in dienst is, een niet-leidinggevende executieve functie heeft dat niet tot de gebiedsgebonden politiezorg hoort en geen alleenstaande is. Wat betreft werktijden is de kans op een negatief oordeel groter als iemand in salarisschaal 11 en lager zit.

Tenslotte noemen wij de regelingen ter versterking van vaardigheden op het gebied van fysieke weerbaarheid: de kans dat een medewerker een onvoldoende geeft is groter als de medewerkers een niet-leidinggevende executieve functies heeft die niet behoort tot de gebiedsgebonden politiezorg en/of in salarisschaal lager dan schaal 12 zit.

Gebruik van specifieke arbeidsvoorwaarden

Van welke arbeidsvoorwaarden maken politiemedewerkers op dit moment gebruik en hoe waarderen zij deze arbeidsvoorwaarden (zie tabel 4.3)? Bij de interpretatie van de uitkomsten in tabel 4.3 moet opnieuw worden aangetekend dat secundaire arbeidsvoorwaarden veelal geormerkt zijn en vaak bestemd zijn voor bepaalde groepen werknemers. De cao-politie wordt gekenmerkt door een lage keuzevrijheid voor de inzet van secundaire arbeidsvoorwaarden (de mate waarin een werknemer zelf kan bepalen hoe de secundaire arbeidsvoorwaarde wordt ingezet, bijvoorbeeld: neemt hij meer vrij, laat hij uitbetalen of kiest hij voor een aangepast werkplek) en een grote differentiatie naar doelgroep (als tegenprestatie voor werkomstandigheden of vanwege specifieke kenmerken) (IBO, 2013)¹⁰. Zo is de nachtdienstontheffing en de RPU gericht op medewerkers van 55 jaar en ouder. Toeslagen voor onregelmatig werk en regelingen gericht op mogelijkheden om thuis te werken zijn gericht op specifieke (en niet alle) functies.

Houden we dit in gedachte dan zien we dat bijna 90 procent van alle politiefunctionarissen gebruik maakt van de vergoeding woon/werkverkeer en nog eens bijna 90 procent van de collectieve ziektekostenverzekering. Bijna 70 procent maakt gebruik van de toeslag voor onregelmatig werk en 65 procent van de toeslag voor overwerk. Bijna 60 procent maakt gebruik van de collectieve arbeidsongeschiktheidsregeling. Minder dan de helft, maar toch nog altijd 42 procent maakt gebruik van de modaliteitenregeling.

Van een aantal andere arbeidsvoorwaarden die niet specifiek op een doelgroep zijn gericht maakt slechts een klein percentage gebruik, zoals van de mogelijkheid van studieverlof (5%). Ook van maatregelen op het gebied van loopbaan/inzetbaarheid (8%), van vaardigheden op het gebied van fysieke en/of mentale weerbaarheid (10%) en van de beschikbaarheid van geld voor het volgen van een opleiding (11%) maakt slechts een klein deel van de werknemers gebruik.

Wat zijn bepalende individuele kenmerken van de werknemers om een specifieke arbeidsvoorwaarde wel of niet te gebruiken?

Een eerste conclusie is dat wij geen (significante) individuele kenmerken kunnen vaststellen die van invloed zijn op het gebruik van arbeidsvoorwaarden gericht op maatregelen op het gebied van loopbaan/inzetbaarheid en op financiële regelingen voor het volgen van een opleiding (zie bijlage 4, tabel B4.4.1). Volgens Flitspanel (2012) is leeftijd een significant kenmerk: oudere werknemers maken minder gebruik van het scholingsbudget.

¹⁰ In vergelijking tot alle andere publieke sectoren.

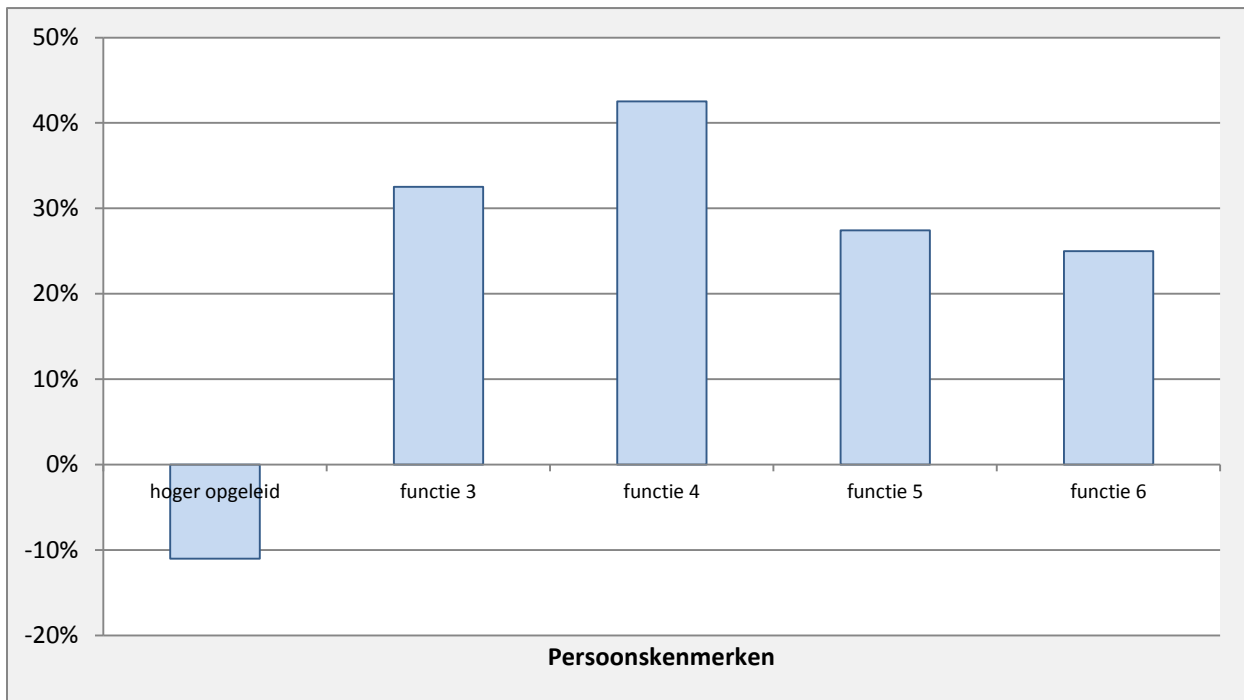
Tabel 4.3 Van welke van de volgende arbeidsvoorwaarden maakt u op dit moment gebruik? En hoe tevreden bent u over deze arbeidsvoorwaarden?

	Wel gebruik	Waardering: (heel) tevreden	Waardering: niet tevreden, niet ontevreden	Waardering: (heel) ontevreden
Toeslag voor onregelmatig werk	67	22	25	53
Toeslag voor overwerk	65	24	28	48
Andere arbeidsvoorwaarden met betrekking tot loon en toeslagen	25	49	27	23
Nachtdienstontheffing	11	84	13	3
Modaliteitenregeling	42	79	19	3
Studieverlof	5	64	18	18
Regeling Partieel Uittreden	8	84	10	5
Flexibele werktijden	29	84	14	2
Mogelijkheden om thuis te werken	23	86	9	6
Andere arbeidsvoorwaarden met betrekking tot arbeidsduur, verlof, werktijden	16	84	8	8
Beschikbaarheid van geld voor het volgen van een opleiding	11	60	26	14
Maatregelen op het gebied van loopbaan/inzetbaarheid	8	46	37	18
Vergoeding woon/werkverkeer	89	54	27	19
OV-kaart	4	77	19	1
Andere arbeidsvoorwaarden met betrekking tot opleiding, ontwikkeling, reizen	8	74	14	13
Begeleiding op psychosociaal gebied	7	67	14	19
Collectieve arbeidsongeschiktheidsregeling	57	76	22	2
Levensloopregeling	12	59	21	20
Collectieve ziektekostenverzekering	86	79	14	7
Andere arbeidsvoorwaarden met betrekking tot sociale zekerheid en pensioenen	11	62	32	6
Maatregelen ter versterking van vaardigheden op gebied van fysieke weerbaarheid	10	39	38	24
Maatregelen ter versterking van vaardigheden op gebied van mentale weerbaarheid	10	61	29	11
Sportfaciliteiten	26	68	13	19
Andere arbeidsvoorwaarden dan genoemd	2	85	15	-

Bron: Flitspanel, januari 2014

Er zijn wel significante kenmerken te bepalen van de medewerkers die toeslagen voor onregelmatig werk en overwerk ontvangen (zie figuren 4.1 en 4.2). Significante kenmerken zijn de *functie* (het zijn vooral werknemers in executieve functies die toeslagen voor onregelmatig- en overwerk ontvangen) en het *opleidingsniveau* (het zijn vooral lager en middelbaar opgeleiden). De kans dat medewerkers uit de initiële opleiding ('schoolverlaters') een toeslag voor overwerk ontvangen is bovendien groter dan voor zij-instromers en is ook groter voor alle medewerkers in salarisschaal 11 of lager.

Figuur 4.1 Gebruik van toeslag onregelmatig werk naar significante kenmerken*



* Legenda functiecategorieën:

functie 1 = leidinggevende, niet belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken

functie 2 = medewerker, niet belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken

functie 3 = leidinggevende, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, gebiedsgebonden politiezorg

functie 4 = medewerker, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, gebiedsgebonden politiezorg

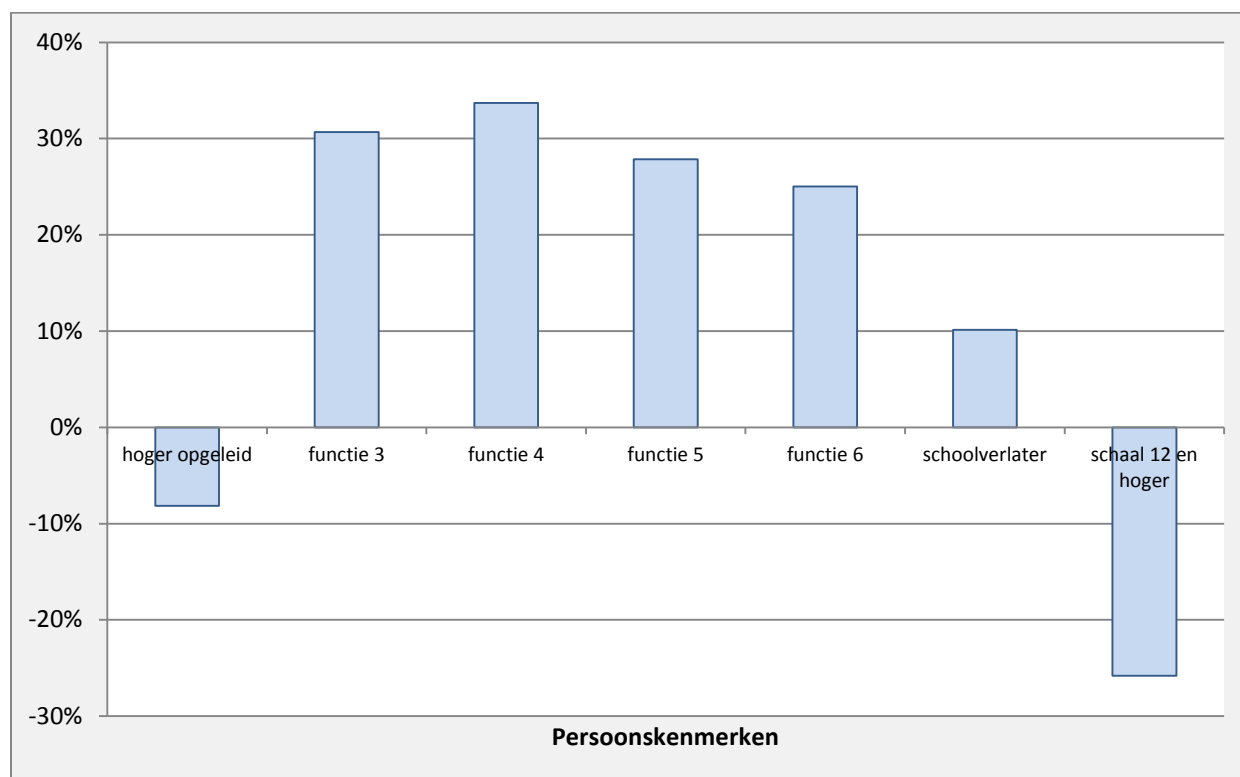
functie 5 = leidinggevende, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, overig

functie 6 = medewerker, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, overig

Bron: Flitspanel, januari 2014.

Noot: De figuur moet als volgt worden gelezen: bij hoger opgeleiden zien we een score van ruim. - tien procent. Dit betekent dat de kans dat een hoger opgeleide gebruik maakt van de toeslag voor onregelmatig werk ruim. tien procentpunten lager ligt dan bij middelbaar en lager opgeleiden die verder dezelfde kenmerken hebben.

Figuur 4.2 Gebruik van toeslag overwerk naar significante kenmerken*



* Legenda functiecategorieën:

functie 1 = leidinggevende, niet belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken

functie 2 = medewerker, niet belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken

functie 3 = leidinggevende, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, gebiedsgebonden politiezorg

functie 4 = medewerker, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, gebiedsgebonden politiezorg

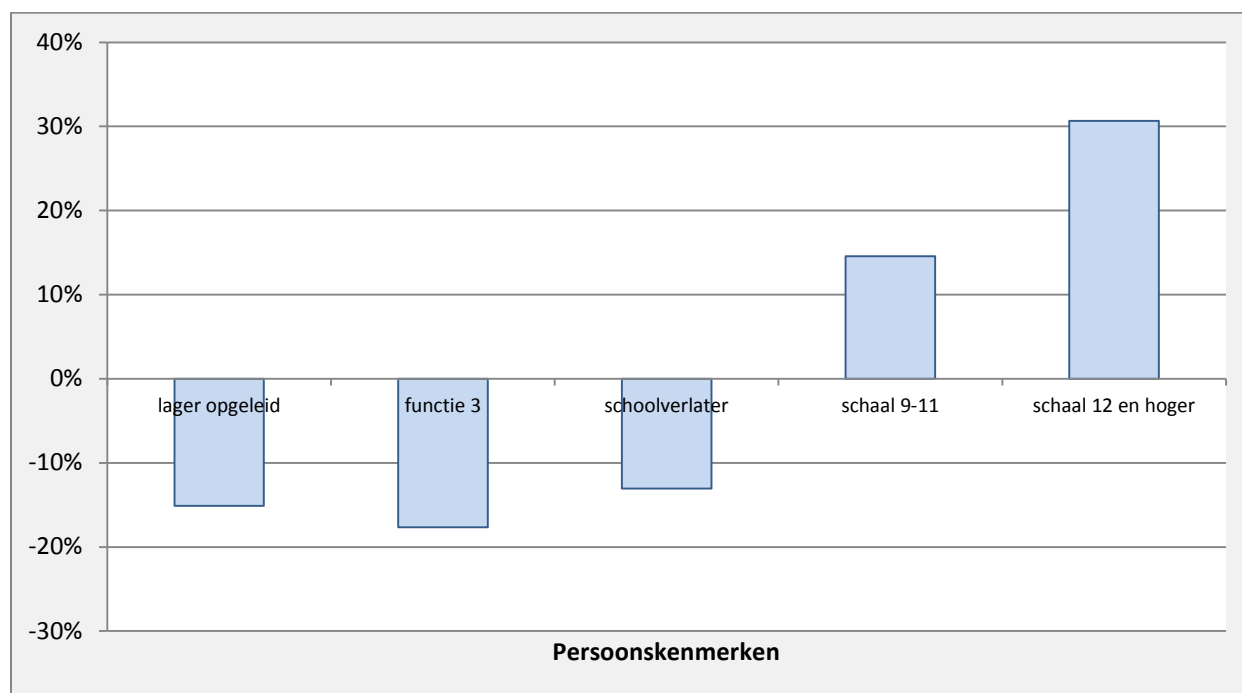
functie 5 = leidinggevende, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, overig

functie 6 = medewerker, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, overig

Bron: Flitspanel, januari 2014.

Er zijn ook significante individuele kenmerken te bepalen van de groep die vooral gebruik maakt van mogelijkheden in de cao politie om met flexibele werktijden of thuis te werken. Significante kenmerken van de medewerkers die gebruik maken van flexibele werktijden zijn: het *opleidingsniveau* (het zijn vooral de middelbaar en hoger opgeleiden die van flexibele werktijden gebruik maken), het *salarisniveau* (het zijn vooral de medewerkers in salarisschaal 9 en hoger) en de *functie* (de kans dat leidinggevenden in de gebiedsgebonden politiezorg gebruik maken van flexibele werktijden is significant kleiner dan de overige functiegroepen). Bovendien maken relatief veel *zij-instromers* gebruik van de mogelijkheid van flexibele werktijden (zie figuur 4.3).

Figuur 4.3 Gebruik van mogelijkheid om op flexibele werktijden te werken naar significante kenmerken



* Legenda functiecategorieën:

functie 1 = leidinggevende, niet belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken

functie 2 = medewerker, niet belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken

functie 3 = leidinggevende, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, gebiedsgebonden politiezorg

functie 4 = medewerker, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, gebiedsgebonden politiezorg

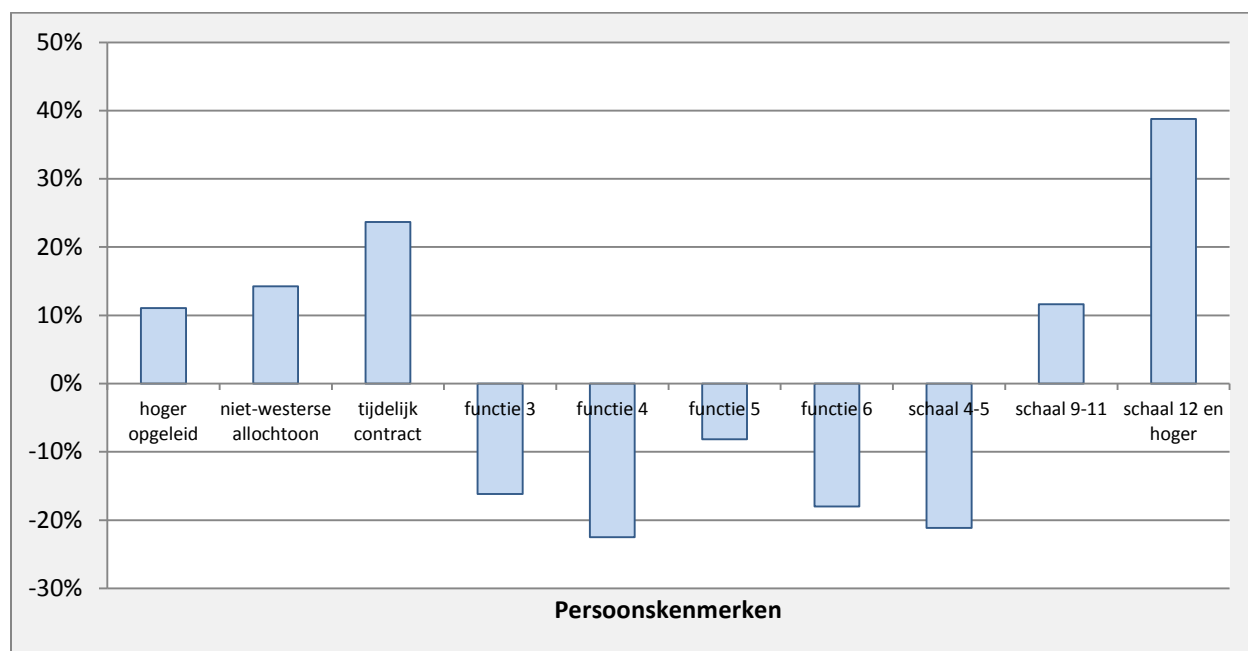
functie 5 = leidinggevende, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, overig

functie 6 = medewerker, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, overig

Bron: Flitspanel, januari 2014.

Wie zijn de medewerkers die gebruik maken van de mogelijkheid om thuis te werken (zie figuur 4.4)? Bepalende (significante) kenmerken zijn de **functie** (het zijn vooral medewerkers die geen executieve functie hebben, ongeacht of ze wel of niet leidinggevende zijn, die van de mogelijkheid gebruik maken om thuis te werken), het **opleidingsniveau** (het zijn vooral de hoger opgeleiden) en het **salarisniveau** (het zijn vooral de medewerkers die in salarisschaal 9 en hoger zitten en juist niet de medewerkers in salarisschalen 4-5). Het zijn bovendien relatief veel niet-westerse allochtonen en relatief veel medewerkers die een tijdelijke dienstverband hebben met uitzicht op vast.

Figuur 4.4 Gebruik van mogelijkheden om thuis te werken naar significante kenmerken



* Legenda functiecategorieën:

functie 1 = leidinggevende, niet belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken

functie 2 = medewerker, niet belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken

functie 3 = leidinggevende, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, gebiedsgebonden politiezorg

functie 4 = medewerker, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, gebiedsgebonden politiezorg

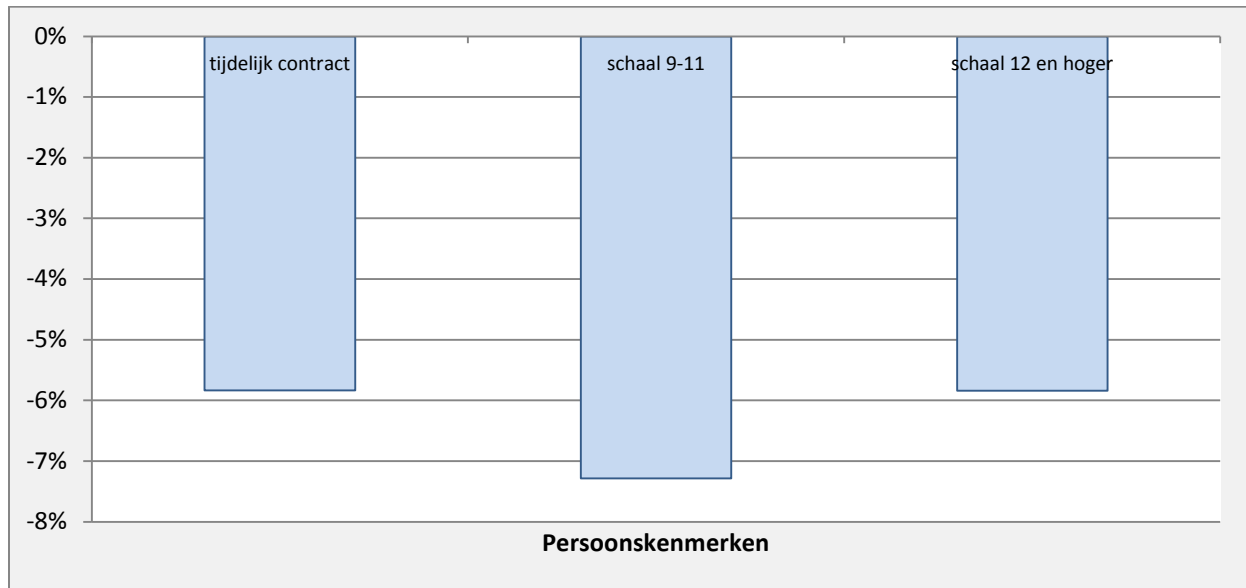
functie 5 = leidinggevende, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, overig

functie 6 = medewerker, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, overig

Bron: Flitspanel, januari 2014.

Tijdelijke medewerkers met uitzicht op vast en medewerkers in salarisschalen 9 en hoger maken significant minder gebruik van regelingen ter begeleiding op psychosociaal gebied dan medewerkers in vaste dienst en in salarisschalen 8 en lager (zie figuur 4.5).

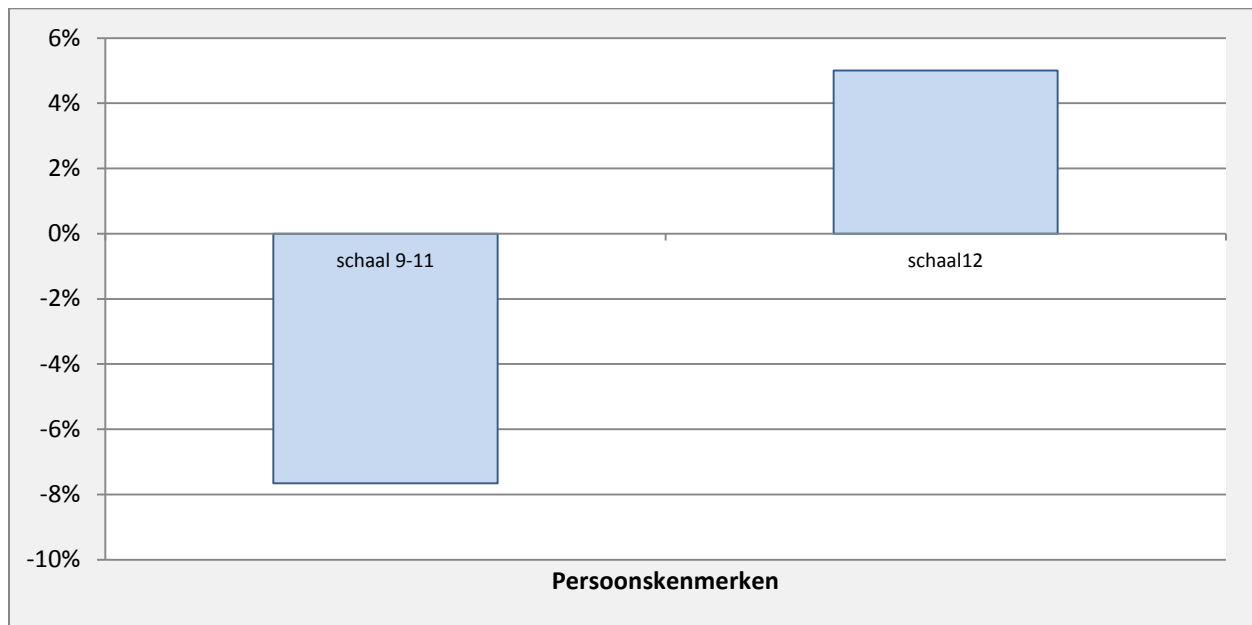
Figuur 4.5 Gebruik van begeleiding op psychosociaal gebied naar significante kenmerken



Bron: Flitspanel, januari 2014.

De salarisschaal is het significante kenmerk ter bepaling van het gebruik van maatregelen ter versterking van de mentale weerbaarheid: de kans dat werknemers in salarisschaal 9-11 hier gebruik van maken is significant kleiner dan de medewerkers in de overige salarisschalen, met uitzondering van de hoogste salarisschalen (schaal 12 en hoger). Medewerkers in de hoogste salarisschalen maken juist significant vaker gebruik van regelingen op dit gebied.

Figuur 4.6 Gebruik van regelingen ter versterking van de mentale weerbaarheid naar significante kenmerken



Bron: Flitspanel, januari 2014.

Waardering van specifieke arbeidsvoorwaarden waar medewerkers gebruik van maken

Hoe waarden de politiemedewerkers de arbeidsvoorwaarden waar zij gebruik van maken (zie tabel 4.3 en bijlage 4, tabel B4.4.1)? Men is vooral (*heel*) *ontevreden* over de toeslagen, zowel voor onregelmatig werk als voor overwerk. Een significante kenmerk van de medewerkers die een lage(re) waardering geven is de **salarisschaal**: vooral medewerkers tot salarisschaal 9 geven een lage waardering voor de onregelmatigheidstoelage. Medewerkers in schaal 9-11 zijn geneigd een hoge(re) waardering te geven voor de overwerktoelage.

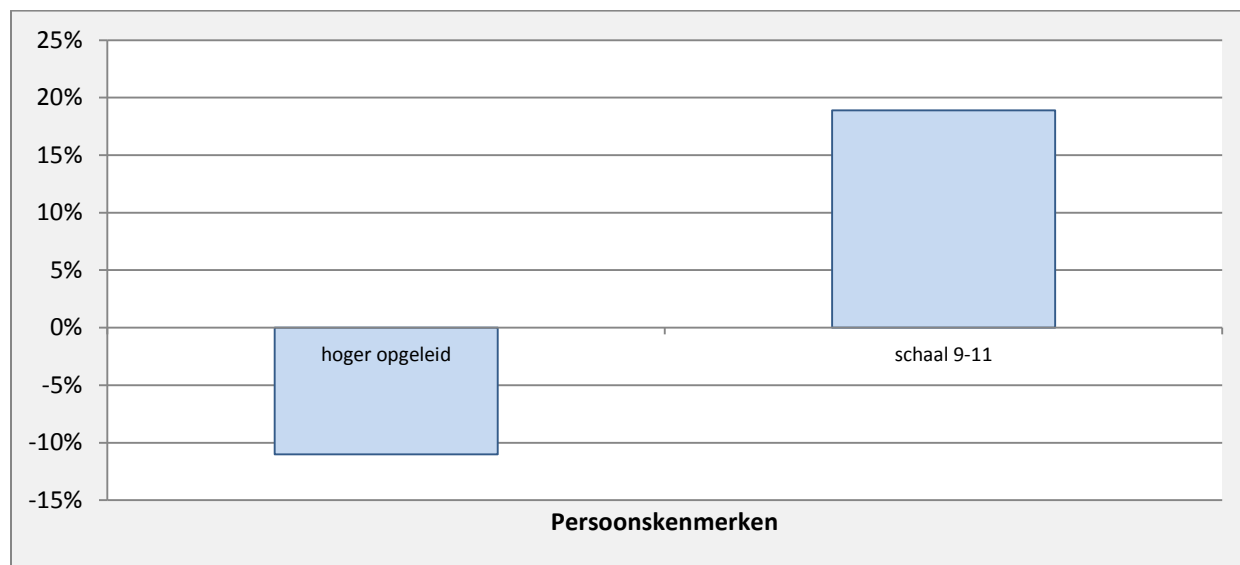
Daarnaast is het **opleidingsniveau** een significant kenmerk: vooral hoger opgeleiden zijn geneigd om een lage waardering te geven voor de onregelmatigheidstoelage en voor de toeslag voor overwerk.

Figuur 4.7 Waardering toeslag onregelmatig werk naar significante kenmerken



Bron: Flitspanel, januari 2014.

Figuur 4.8 Waardering toeslag overwerk naar significante kenmerken



Bron: Flitspanel, januari 2014.

Er is een aantal arbeidsvoorwaarden waar relatief weinig gebruik van wordt gemaakt, maar waar het grootste deel tevreden over is als er eenmaal gebruik van wordt maakt. Dit zijn onder meer regelingen die het mogelijk maken om thuis of om op flexibele tijden te werken, maatregelen ter versterking van vaardigheden op het gebied van mentale weerbaarheid en maatregelen gericht op begeleiding op psychosociaal gebied.

We kunnen geen significante kenmerken vaststellen van die werknemers die een hoge(re) waardering geven voor de mogelijkheid om op flexibele tijden te werken. Wat betreft de mogelijkheid om thuis te werken zijn ook weer de *salarisschaal* en het *opleidingsniveau* significante kenmerken: het zijn vooral werknemers in de hoogste salarisschalen (vanaf schaal 12) die een hoge(re) waardering geven aan de mogelijkheid om thuis te werken, evenals de lagere en middelbare opgeleiden.

Figuur 4.9 Waardering mogelijkheden om thuis te werken naar significante kenmerken



Bron: Flitspanel, januari 2014.

Significante kenmerken bij de waardering van maatregelen ter versterking van vaardigheden op het gebied van mentale weerbaarheid door gebruikers zijn het *opleidingsniveau* (lager en middelbaar opgeleiden waarderen lager) en de *instroomcategorie* (zij-instromers waarderen in het algemeen lager). Een significant kenmerk bij de waardering van maatregelen gericht op begeleiding op psychosociaal gebied is de *functie*: gebruikers in de functiecategorie worden lager gewaardeerd door leidinggevenden in de gebiedsgebonden politiezorg.

Er wordt ook relatief weinig gebruik gemaakt van maatregelen op het gebied van loopbaan en inzetbaarheid (8%). Voor deze arbeidsvoorwaarde geldt echter niet dat als men er eenmaal gebruik van maakt het grootste deel dan wel tevreden is: een minderheid (46%) is dan tevreden. Vooral *opleidingsniveau* (het zijn vooral medewerkers met een lager opleidingsniveau die een lage waardering geven) en de *instroomcategorie* (het zijn vooral schoolverlaters en zij-instromers die ten opzichte van een categorie die niet te duiden als schoolverlater of zij-instromer een lage waardering geven).

4.2.2 REGELINGEN IN DE SFEER VAN TERTIAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN

In de sfeer van de tertiaire arbeidsvoorwaarden kent de politie een aantal regelingen die gericht zijn op het welzijn van de medewerkers, om het functioneren van medewerkers te verbeteren. Deze worden niet allemaal automatisch aangeboden. Het kan zijn dat werknemers actief moeten vragen of zij van een specifieke regeling gebruik mogen maken. Als voorbeelden hebben wij genoemd: faciliteren van het volgen van een opleiding door tijd en/of geld, loopbaancentrum, functieroulatie, sportcentrum, etc.

In het algemeen is het beeld dat uit tabel 4.4 komt niet zo gunstig: 42 procent vindt deze regelingen vrij slecht, heel slecht, kent deze regelingen niet of zegt dat de regeling waar hij of zij behoefte aan heeft er niet is. Gevraagd naar de regeling waar het dan om gaat, blijkt dat vrijwel iedereen die dit antwoord heeft gegeven een of andere opleiding had willen doen, gefaciliteerd door geld of tijd en dat dit om diverse redenen uiteindelijk niet is door gegaan. Een aantal respondenten geeft aan dat er wel beloftes zijn gedaan, maar dat deze uiteindelijk niet zijn nagekomen.

Tabel 4.4 Wat vindt u van de regelingen bij de politie om het functioneren van politiemensen te verbeteren?

	Percentage (N = 1001)
Heel goed	4
Vrij goed	29
Niet goed, niet slecht	26
Vrij slecht	13
Heel slecht	5
De regeling waar ik behoefte aan heb is er niet	11
Ik ken deze regelingen niet	13
Totaal	100

Bron: Flitspanel, januari 2014

Een aantal respondenten wijst erop dat er weliswaar formeel vele regelingen zijn, maar dat deze in de praktijk op dit moment niet of minimaal kunnen worden benut, onder meer omdat:

- Er geen budget is;
- Door de reorganisatie niemand weet waar hij of zij terecht komt in de nieuwe organisatie;
- Door de reorganisatie leidinggevenden geen beslissingen durven te nemen;
- De regionale regelingen die er waren (bijvoorbeeld sportfaciliteiten) afgeschaft zijn en nog niet vervangen zijn door een goede landelijke regeling.

Daarnaast uit een aantal respondenten kritiek op de uitvoering van bestaande regelingen:

- ‘Je hebt er in de praktijk niets aan’: als voorbeeld wordt het loopbaancentrum genoemd;
- Opleidingen zijn in principe goed, maar omdat er op dit moment geen budget is, zijn de mogelijkheden voor het volgen van een opleiding voor velen geblokkeerd. In dit verband noemt een aantal respondenten de ‘gunfactor’ (zie ook box 5.1).

- Een derde regelmatig terugkerende opmerking is dat de meeste regelingen niet bekend zijn bij de medewerkers ('P&O is niet altijd op de hoogte, niet alle regelingen zijn goed te vinden op het intranet; het is een wirwar van doorverwijzingen', etc.).

Een kleine meerderheid (53%) van de medewerkers die deze regelingen positief waarderen maakt gebruik (of heeft wel eens gebruik gemaakt) van één of meer van deze regelingen (zie bijlage 4, tabel B4.3.1). Bijna een kwart (23%) van hen had er wel gebruik van willen maken maar heeft door omstandigheden of omdat de leidinggevende geen medewerking verleende, niet gedaan. Dit lijkt op een bevestiging van de tweede bullet uit de laatste opsomming (geen budget, 'gunfactor').

Van alle medewerkers die wel van één of meer van deze regelingen gebruik maken (of gebruik hebben gemaakt) heeft 80 procent hiervoor alle medewerking van de leidinggevende (gehad). De overige 20 procent heeft ofwel medewerking van de leidinggevende min of meer afgedwongen ofwel heeft geen medewerking gekregen en heeft alles zelf moeten regelen (zie bijlage 4, tabel B4.3.2).

4.3 VERGELIJKING MET ANDERE SECTOREN

Salarissen bij de politie

Volgens De Koning e.a. (2013) en AWWN (Everink e.a., 2009) is er bij de politie geen beloningsachterstand ten opzichte van vergelijkbare maatschappelijke sectoren: er zou juist sprake zijn van een concurrerende beloning.

Het onderzoek van AWWN (Everink e.a., 2009) is een paritair aangestuurd onderzoek, een benchmark in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de politiekorpsen en de vier politieakbonden samen. AWWN vergelijkt de salarissen en meer incidentele looncomponenten met de lonen in heel Nederland en met die in onder meer de zorg, het voortgezet onderwijs, de gemeenten, de particuliere beveiliging en de douane/FIOD, omdat dit sectoren zijn waar ook functies voorkomen met risico's van geweld, agressie en dreiging. In dit onderzoek zijn de functies bij de politie vergeleken met andere functies van gelijkwaardige zwaarte. Peildatum van de cijfers is juli 2009. De belangrijkste conclusies uit dit onderzoek zijn weergegeven in box 4.1.

Box 4.1 Belangrijkste uitkomsten van Everink e.a. (2009)

- De beginsalarissen bij de politie zijn gemiddeld vijf procent hoger dan in de vergelijkbare sectoren, maar één procent lager dan bij vergelijkbare functies in heel Nederland;
- De maximumsalarissen bij de politie zijn gemiddeld tien (vergelijkbare sectoren) tot elf procent (heel Nederland) hoger bij normaal of goed functioneren en bij uitstekend functioneren 14 procent;
- De overwerkvergoeding op doordeweekse dagen is bij de politie hoger of vergelijkbaar met vergelijkbare sectoren.
- Op zaterdag en vooral zon- en feestdagen blijft de overwerkvergoeding bij de politie achter;
- De toeslagen voor avond-, nacht- en weekenddiensten en voor beschikbaarheid en bereikbaarheid zijn bij de politie relatief laag;
- De pensioenpremie bij de politie is relatief hoog, waardoor politiemensen netto ruim één procent minder overhouden van hun brutosalaris dan werknemers in andere sectoren.

Bron: AWWN (Everink e.a.), 2009.

In De Koning e.a. (2013) is een vergelijking gemaakt tussen de lonen in de Nederlandse publieke sector en die in Duitsland, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en Zweden. Bovendien is voor elk van deze landen een vergelijking gemaakt tussen de lonen van een specifiek beroep in de publieke en een daarmee vergelijkbaar beroep in de private sector. De vergelijking is voor zowel bruto als netto uurloren gemaakt.

Bij de vergelijking is een correctie gemaakt voor eventuele verschillen in de samenstelling van het personeelsbestand naar kenmerken als opleidingsniveau, leeftijd en geslacht. De analyse is gedaan voor verschillende jaren. Wij presenteren de resultaten voor 2010. De resultaten zijn gedifferentieerd naar zes deelsectoren binnen de publieke sector, waaronder de politie¹¹. De belangrijkste conclusie wat betreft de politie zijn weergegeven in box 4.2.

Box 4.2 *Belangrijkste uitkomsten van De Koning e.a. (2013)*

Bruto-uurlonen binnen de sector politie (2010):

- In Nederland verdient de politieagent het hoogste bruto-uurloon (€26,52) van alle onderscheiden landen (VK: €23,83, Duitsland: €20,76, Frankrijk: €17,55);
- Het bruto-uurloon voor een politie-inspecteur/rechercheur is in Nederland lager dan in het VK (Nederland: €31,97, VK: €38,86), maar hoger dan in Duitsland (€23,59) en Frankrijk (€21,17);
- Binnen de groepen 'lagere beroepen' en 'middelbare beroepen' is het bruto uurloon in de Nederlandse politie sector het hoogst van alle onderscheiden landen (€22,04 resp. €27,23);
- Binnen de groep 'hogere beroepen' is het bruto uurloon in de sector politie in Nederland (€34,33) hoger dan in Frankrijk en het VK, maar lager dan in Zweden.
- Een politieagent verdient in Nederland en Duitsland netto €16 per uur, in het VK €15 en in Frankrijk en Zweden €12.
- Een politie-inspecteur/rechercheur verdient in Nederland netto €19, vergelijkbaar met Duitsland, maar meer in vergelijking tot Frankrijk en minder in vergelijking tot het VK.
- Netto verdienen de politiefuncties in het laagste segment €14, dat is minder dan in Duitsland, maar meer dan in de andere onderscheiden landen.
- Netto verdienen de politiefuncties in het middelste segment €17, dat is minder dan in Duitsland, maar meer dan in de andere onderscheiden landen.
- Netto verdienen de politiefuncties in het hoogste segment €20. Dat is minder dan in het VK, maar meer dan in Zweden en Frankrijk (voor Duitsland zijn geen gegevens voorhanden).
- In Nederland is er ten opzichte van vergelijkbare beroepen in de private sector (bijvoorbeeld in de private beveiligingssector) een loonverschil van 6% ten voordele van de beroepen in de sector politie.
- Een politieagent verdient ten opzichte van vergelijkbare beroepen in de private sector 11% meer.

Bron: *De Koning e.a., 2013.*

Sinds beide onderzoeken is er het een en ander veranderd. Zo is met ingang van 1 november 2013 een nieuwe, integrale vergoedingsregeling van kracht geworden voor aspiranten. Aspiranten die met ingang van 1 november 2013 instromen bij de politie ontvangen het eerste jaar van de opleiding een geldelijke beloning die aansluit bij de huidige OCW-beurs waarbij de norm de kosten van levensonderhoud is¹².

Een tweede verandering die we hier willen noemen is dat op 1-1-2012 OVW¹³ periodieken zijn ingevoerd voor executieve- en aangewezen ATH-functies. Het gros van de medewerkers in het primaire proces van de organisatie kan hierdoor, wanneer men op het maximumsalaris van de schaal zit, doorgroeien naar het maximum van de daar op volgende schaal (uitloopschaal). Voor de meeste functies betekent dit zo'n drie, tot maximaal 5 extra periodieken. Daarmee is het bereikbaar maximum salaris fors verhoogd.

¹¹ De andere sectoren die zijn onderscheiden, zijn: het centrale openbaar bestuur, het decentrale openbaar bestuur, defensie, de rechterlijke macht en het onderwijs.

¹² In het eerste jaar van de opleiding ontvangen aspiranten op mbo-niveau €725 (niveau 2, 3 en 4) en aspiranten op hbo/wo-niveau €800 (niveau 5 en 6).

¹³ Onvermijdbare Verzwarende Werkomstandigheden.

Arbeidsvoorwaardelijke thema's

Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn veelal geormerkt en vaak voor bepaalde groepen werknemers. IBO (2013) heeft de cao's in de publieke sector gegroepeerd naar de mate waarin ze de werknemer keuzevrijheid bieden voor de inzet van secundaire arbeidsvoorwaarden én de mate van differentiatie van de voorwaarden naar doelgroep. De cao-politie biedt de werknemers in vergelijking tot alle andere publieke sectoren een lage keuzevrijheid voor de inzet van secundaire arbeidsvoorwaarden en een grote differentiatie naar doelgroep (IBO, 2013). In de sector onderwijs zijn zes cao's meegenomen in de vergelijking. In de cao voor het VO is de differentiatie van de secundaire arbeidsvoorwaarden naar doelgroep vergelijkbaar met die van de politie, maar is de keuzevrijheid geringer. De cao van de UMC's bieden daarentegen een vrij grote keuzevrijheid, maar een geringere differentiatie naar doelgroep. Voor de sector defensie zijn twee cao's (militair en burger) meegenomen. De cao voor defensie (militair) wordt gekenmerkt door een geringere keuzevrijheid in arbeidsvoorwaarden dan in de cao-politie en ook een kleinere differentiatie naar doelgroep.

Het politiepersoneel vindt met name de volgende arbeidsvoorwaardelijke thema's belangrijk: salarisverbetering, toeslagen voor overwerk en onregelmatige diensten, verloffaciliteiten en de mogelijkheid om eerder (dan de AOW-gerechtigde leeftijd) te kunnen stoppen met werken. Bij andere (semi-)publieke sectoren, zoals het onderwijs en de zorg, zijn op dit moment met name de volgende arbeidsvoorwaardelijke thema's dominant: salarisverbetering, duurzame inzetbaarheid (waaronder ook: een versoering van seniorenverlofregelingen), professionalisering (zowel opleidingsmogelijkheden als het vergroten van de eigen professionele autonomie van de functionaris) en werkdruk.

Twee arbeidsvoorwaardelijke thema's wijken bij de politie af van andere (overheids-)sectoren, namelijk de thema's opleiding en arbeidstijden. De aard van het politieberoep maakt het noodzakelijk om ook na de initiële opleiding geregeld aan 'onderhoud' van de vaardigheden te doen. Dit gebeurt onder andere door middel van de integrale beroepsvaardigheidstrainingen (IBT) of specifieke oefeningen zoals de inzet van de mobiele eenheid. Bovendien kent de politie een aantal hele specifieke vakgebieden die in het bijzonder bij- en/of nascholing vragen, zoals de aanpak van kinderporno, cybercrime of financieel economische criminaliteit.

In vergelijking met de sectoren Onderwijs, Defensie en Zorg, maken relatief meer politiewerknemers gebruik van de collectieve ziektekostenverzekering en de levensloopregeling (zie bijlage 4, tabel B4.3.3)¹⁴. Met betrekking tot het gebruik van de volgende arbeidsvoorwaarden zijn de grootste verschillen tussen de politie en de sector zorg: in de sector politie maken relatief veel minder mensen gebruik van facilitering van opleiding door geld, taakverlichting voor oudere werknemers en van mobiliteitsinstrumenten als functieroulatie en projectwerk. De verschillen met onderwijs en defensie zijn in relatie tot deze arbeidsvoorwaarden minder groot. Met betrekking tot de overige arbeidsvoorwaarden zijn de verschillen tussen de politie en de drie andere sectoren gering.

¹⁴Historisch gezien is er een verklaring voor dit grotere gebruik. De collectieve ziektekostenverzekering en de levensloopregeling zijn 'politie-eigen'-regelingen. De Zorgpolis kent specifieke voordelen. De levensloopregeling was destijds ter vervanging van het vroegpensioen.

4.4 CONCLUSIES

- De cao politie wordt gekenmerkt door een lage keuzevrijheid voor de inzet van secundaire arbeidsvoorwaarden en een grote differentiatie naar doelgroep (IBO, 2013).

Algemene waardering in relatie tot persoonlijke behoeften en wensen (ongeacht of regeling gebruikt wordt)

- Naar de mening van de werknemers wordt in de huidige politie cao met betrekking tot de meeste onderwerpen onvoldoende rekening gehouden met de persoonlijke behoeften en wensen van het grootste deel van politiefunctionarissen.
- Dit geldt voor de volgende onderwerpen: loon en toelagen, opleidingsmogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling, loopbaan/inzetbaarheid, IBT-training, (vroeg-) pensioen en levensloopregeling en regelingen ter versterking van de vaardigheden op het gebied van fysieke weerbaarheid.
- Op onderwerpen zoals arbeidsduur en verlof en werktijden wordt volgens het grootste deel van de politiemedewerkers met de huidige arbeidsvoorwaarden wel voldoende rekening gehouden met de persoonlijke behoeften en wensen.
- De waardering van lonen toelagen in relatie tot de eigen wensen en behoeften hangt significant samen met het kenmerk **salarisschaal**: vooral medewerkers in de salarisschalen tot schaal 8 oordelen onvoldoende.
- **Leeftijd** is een significant kenmerk voor de waardering van regelingen in de cao in relatie tot de eigen behoeften en wensen op het gebied van opleidingsmogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling: de kans op waardering is groter naarmate de medewerker jonger is.
- Op het onderwerp 'loopbaan/inzetbaarheid' is de **functie** een significant kenmerk: de kans dat regelingen op dit gebied gewaardeerd worden in relatie tot de eigen behoeften en wensen is het grootst bij medewerkers in een niet-leidinggevende functie met executieve taken niet zijnde de gebiedsgebonden politiezorg.

Daadwerkelijk gebruik en waardering

- Relatief veel politiewerknemers maken gebruik van de **toeslag voor onregelmatig- en de toeslag voor overwerk**. Significante kenmerken voor het gebruik zijn: **functie** (het zijn vooral werknemers in executieve functies die deze toeslagen ontvangen) en het **opleidingsniveau** (vooral lager en middelbaar opgeleiden maken er gebruik van). De kans op een toeslag voor overwerk is groter voor **schoolverlaters** (Instroomcategorie) en voor medewerkers in schaal 11 of lager (**salarisschaal**). Het grootste deel van de medewerkers die deze beide toeslagen ontvangen zijn hier (heel) *ontevreden* over. Significante kenmerken van de medewerkers die een lage(re) waardering geven is de **salarisschaal** waarin men zit (vooral medewerkers tot salarisschaal 9 geven een lage waardering voor de toeslag op zowel overwerk- als onregelmatig werk, maar ook relatief veel medewerkers in schaal 12 en hoger geven een lagere waardering voor overwerktoeslagen) en het opleidingsniveau (vooral hoger opgeleiden geven een lagere waardering dan lager en middelbaar opgeleiden).
- Arbeidsvoorwaarden waar relatief weinig werknemers bij de politie gebruik van maken, maar waar de meesten, als men het eenmaal gebruikt, (heel) *tevreden* over zijn, zijn: de mogelijkheden om thuis te werken en flexibele werktijden.

- Significante kenmerken van de medewerkers die vooral gebruik maken van flexibele werktijden zijn: het **opleidingsniveau** (vooral de middelbaar en hoger opgeleiden) het salarisniveau (vooral de medewerkers in salarisschaal 9 en hoger) en de **functie** (de kans dat leidinggevend in de gebiedsgebonden politiezorg gebruik maken van flexibele werktijden is significant kleiner dan de overige functiegroepen). Ook maken relatief veel zij-instromers (**instroomcategorie**) gebruik van de mogelijkheid van flexibele werktijden. Er zijn kenmerken die significant van invloed zijn op de mate van waardering van de mogelijkheden om flexibel te werken.
- Significante kenmerken van de werknemers die gebruik maken van de mogelijkheid om thuis te werken zijn: de **functie** (het zijn vooral de medewerkers die geen executieve functies hebben die van de mogelijkheid gebruik maken om thuis te werken), het **opleidingsniveau** (het zijn vooral de hoger opgeleiden) en de **salarisschaal** (schaal 9 en hoger). Het zijn bovendien veel niet-westerse allochtonen en medewerkers met een tijdelijk dienstverband met uitzicht op vast. Het zijn vooral medewerkers in schaal 12 en hoger (**salarisschaal**) die een hoge(re) waardering geven aan de mogelijkheid om thuis te werken, evenals lager en middelbaar opgeleiden (**opleidingsniveau**).
- Van maatregelen op het gebied van loopbaan en inzetbaarheid maken relatief weinig werknemers bij de politie gebruik. En voor zover men er wel gebruik van maakt is een minderheid hier tevreden over. Het zijn vooral werknemers met een laag opleidingsniveau, schoolverlaters en zij-instromers die een lage waardering geven.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden

- Bijna de helft van de medewerkers vindt regelingen op het gebied van tertiaire arbeidsvoorwaarden (vrij/heel) slecht, kent ze niet of heeft behoefte aan een regeling die er niet is. Bij doorvragen blijkt dat vrijwel iedereen die zegt dat de regeling waar betrokkene behoefte aan heeft er niet is behoefte een of andere opleiding had willen doen, gefaciliteerd door tijd en/of geld en dat dit om diverse redenen uiteindelijk niet is doorgegaan. Het komt voor dat er beloftes zijn gedaan en dat deze niet zijn nagekomen.
- Een deel van de medewerkers die gebruik maken of hadden willen maken van regelingen in dit gebied, heeft hiervoor geen of onvoldoende medewerking van de leidinggevende gekregen.
- Bij de politie heerst ontevredenheid over de toeslagen voor zowel onregelmatig- als voor overwerk, maar uit onderzoek blijkt dat er bij de politie geen beloningsachterstand is ten opzichte van Nederland als geheel en ten opzichte van vergelijkbare sectoren.

Vergelijking met andere sectoren

- Bij de politie is er geen beloningsachterstand ten opzichte van vergelijkbare maatschappelijk sectoren en in het algemeen ook niet ten opzichte van vergelijkbare beroepen in de private sector.
- In vergelijking tot alle andere publieke sectoren biedt de politie cao een lage keuzevrijheid voor de inzet van secundaire arbeidsvoorwaarden en een grote differentiatie naar doelgroep.

5 HUIDIGE ARBEIDSVERHOUDINGEN BIJ DE POLITIE

5.1 INLEIDING

In hoofdstuk 3 is geconcludeerd dat verreweg de meeste politiemedewerkers tevreden zijn met hun baan, maar dat de tevredenheid met de organisatie minder groot is. Van Breugel e.a. (2010) constateren dat de politiemensen die in de periode tussen 2003-2007 in een executive politiefunctie zijn begonnen, dit hoofdzakelijk hebben gedaan vanwege loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, maar ook om redenen die meer in de sfeer van de arbeidsverhoudingen liggen, namelijk de mate van zelfstandigheid en/of verantwoordelijkheid van de functie. Toch zou in het verleden de baantevredenheid bij de politie minder hoog zijn dan gemiddeld in andere sectoren in Nederland, vooral vanwege de slechte organisatie en de hoge werkdruk (Gelderblom e.a. 1999).

In het vorige hoofdstuk zijn wij nagegaan in hoeverre men tevreden is over specifieke aspecten van de arbeidsvoorwaarden. In dit hoofdstuk gaan we na hoe de politiemedewerkers op dit moment de huidige arbeidsverhoudingen waarderen. In paragraaf 4.2 zoomen we in op de waardering van politiemensen van een aantal aspecten van het werk en de werkbeleving. In paragraaf 4.3 gaan we in op verschillen met andere sectoren. Paragraaf 4.4 sluit dit hoofdstuk af met de conclusies.

5.2 MENING/TEVREDENHEID OVER HUIDIGE ARBEIDSVERHOUDINGEN

In tabel 5.1 is de waardering van een aantal aspecten van het werk en van de werkbeleving gegeven.

Bijna de helft van de politiewerknemers is ronduit negatief over de administratieve lasten in het werk. Daarnaast is een meerderheid niet positief in hun waardering over de werkdruk (zie ook Gelderblom, 1999), de betrokkenheid bij organisatieveranderingen, de mate van waardering die betrokkene ontvangt, de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft en de mentale belasting tijdens het werk¹⁵.

Aan de andere kant waarderen vrijwel alle politiefunctionarissen de relatie met hun collega's en de inhoud van het werk als goed tot heel goed. Ook heeft het merendeel een zeer positieve waardering voor de relatie met de leidinggevende, de mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren van het werk (zie ook Van Breugel e.a., 2010), voor het eigen takenpakket, voor de sfeer op de werkvloer, het niveau van de werkzaamheden en de werktijden.

We constateren dat alhoewel een minderheid (43%) positief is over de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft, een meerderheid wel positief is over de relatie met de leidinggevende (72%) (zie verder onder het kopje 'Relatie met leidinggevende en de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft' . .

¹⁵ Dit spoort met de uitkomsten van POMO, waar de meeste politiemedewerkers het meest tevreden zijn over het werk zelf (inhoud, niveau, etc.) en over de mensen op het werk (de relatie met leidinggevende en collega's, sfeer op de werkvloer, etc.). De helft is het minst tevreden over de organisatie (mate van sturing, de bureaucratie, de hiërarchie, etc.) en ruim een derde is het minst tevreden over de werkomstandigheden (de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft, de mate van waardering die de medewerker ontvangt, de werkdruk, etc.).

Tabel 5.1 Hoe waardeert u de volgende aspecten van uw functie en uw werkbeleving?

	<i>Heel goed</i>	<i>Goed</i>	<i>Niet goed, niet slecht</i>	<i>Slecht</i>	<i>Zeer slecht</i>	<i>Totaal (n=1001)</i>
De inhoud van het werk	18	72	8	3	0	100
Uw takenpakket	12	70	14	3	1	100
Het niveau van uw werkzaamheden	12	66	18	5	0	100
De relatie met uw leidinggevende	16	56	20	7	1	100
De relatie met uw collega's	27	66	6	1	0	100
De sfeer op de werkvloer	14	65	16	5	1	100
De wijze waarop uw leidinggevende leiding geeft	8	35	37	15	5	100
De mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren van uw werk	26	59	11	3	0	100
De mate van waardering die u ontvangt	5	36	36	18	5	100
De werkdruk	2	37	37	19	6	100
De mentale belasting tijdens uw werk	2	43	37	17	1	100
Uw werktijden: de mate van flexibiliteit om werk op de door u gewenste momenten uit te voeren	15	50	19	14	3	100
Uw betrokkenheid bij organisatieveranderingen	5	34	32	20	8	100
De administratieve lasten in uw werk	3	25	25	30	16	100

Bron: Flitspanel, januari 2014

Aspecten die door de meesten niet positief gewaardeerd worden, wat is het profiel van de medewerkers die een lage(re) waardering geven (zie bijlage 4, tabel B4.5.1 voor de volledige tabel)?

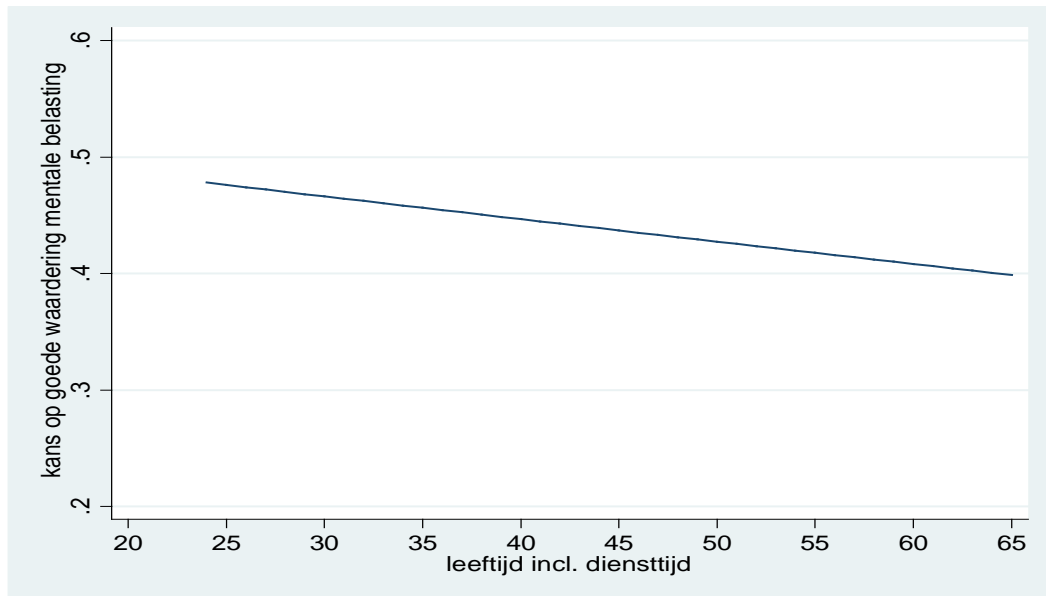
De beleving van de mate van waardering die medewerkers voor hun werk ontvangen wordt significant bepaald door het *salarisniveau*: vooral de medewerkers in salarisschaal 8 en lager geven een lage(re) waardering. Deze medewerkers ervaren kennelijk minder waardering voor hun werk dan medewerkers in de salarisschalen vanaf schaal 9¹⁶.

Vooraf middelbaar en hoger opgeleiden geven een lage(re) waardering dan lager opgeleiden voor de werkdruk (significant kenmerk is hier het *opleidingsniveau*). Middelbaar en hoger opgeleiden ervaren kennelijk een hogere werkdruk.

¹⁶ Uit een onderzoek met het Flitspanel binnen de sector politie (Politietop, politiemedewerkers, 2010) komt een vergelijkbaar beeld: bijna vier op de tien (44%) politiemedewerkers in het primaire proces geeft aan dat ze onvoldoende respect en waardering van het management ervaren (27% is het (helemaal) eens met de stelling dat ze voldoende respect en waardering van het management ervaren en 29% is het enigszins eens met de stelling).

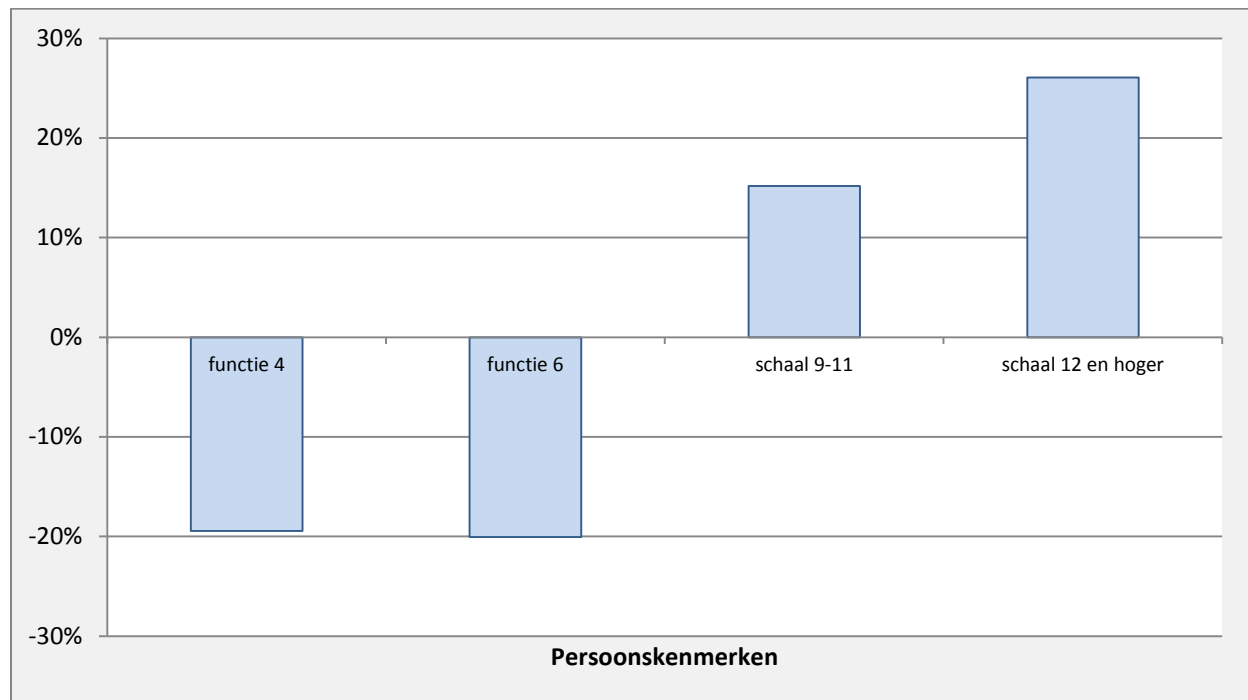
Vooraf schoolverlaters (significant kenmerk is *instroomcategorie*) zijn minder te spreken over de mentale belasting tijdens het werk en geven een negatieve waardering. Zij ervaren kennelijk meer dan zij-instromers deze mentale belasting. Ook de *leeftijd* in combinatie met *het aantal jaren dat iemand in dienst is* van de politie is een significant kenmerk: naarmate men ouder is en langer in dienst, is de kans op een lage waardering groter: kennelijk ervaart men de mentale belasting sterker naarmate men ouder is en langer in dienst (zie figuur 5.1).

Figuur 5.1 Kans op een goede waardering voor de mentale belasting van het werk in relatie tot de leeftijd incl. de diensttijd



Bron: Flitspanel, januari 2014

Figuur 5.2 Significante kenmerken voor de betrokkenheid bij organisatieveranderingen*



* Legenda functiecategorieën:

functie 1 = leidinggevende, niet belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken

functie 2 = medewerker, niet belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken

functie 3 = leidinggevende, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, gebiedsgebonden politiezorg

functie 4 = medewerker, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, gebiedsgebonden politiezorg

functie 5 = leidinggevende, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, overig

functie 6 = medewerker, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, overig

Bron: Flitspanel, januari 2014.

Noot: De figuur moet als volgt worden gelezen: bij werknemers in schaal 12 en hoger zien we een score van ca. + 26 procent. Dit betekent dat de kans dat iemand in schaal 12 of hoger een hoge waardering geeft voor betrokkenheid bij organisatieveranderingen ca. 26 procentpunten hoger ligt dan bij werknemers in schaal 8 en lager, die verder dezelfde kenmerken hebben.

Vooraf medewerkers in salarisschaal 8 en lager (significant kenmerk: **salarisniveau**) en de medewerkers die belast zijn met de uitvoering van wettelijke politietaken en daarbinnen niet-leidinggevend zijn (significant kenmerk: **functie**) voelen zich niet betrokken bij organisatieveranderingen en geven daarom relatief vaker een lage(re) waardering voor hun betrokkenheid bij organisatieveranderingen (zie figuur 5.2).

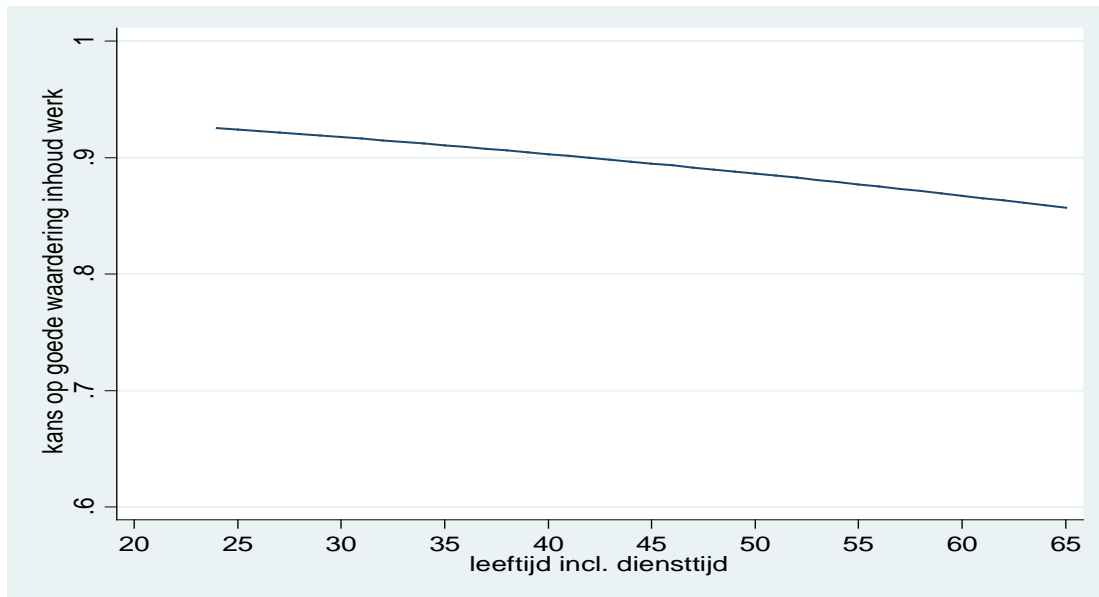
Aspecten die door de meesten positief gewaardeerd worden, maar wie geeft dan wel een lage(re) waardering?

Wat is het profiel van de medewerkers die een lage(re) waardering geven voor de **inhoud van het werk** (zie bijlage 4, tabel B4.5.1 voor de volledige tabel). Significante kenmerken zijn het **opleidingsniveau** (het zijn vooral hoger opgeleiden die een lage waardering geven), het **salarisniveau** (het zijn vooral de medewerkers in salarisschaal 8 en lager) en **etniciteit** (autochtone medewerkers geven vaker een lagere waardering dan niet-westerse allochtonen). Daarnaast zijn het vooral niet-leidinggevend in de niet-

executieve functies en leidinggevend in de gebiedsgebonden politiezorg (**functie**) die de inhoud van het werk lager waarderen dan de medewerkers in de overige functies.

Bovendien neemt de kans op een lage waardering van de inhoud van het werk toe naarmate men ouder wordt (*leeftijd*) en langer in dienst is (*aantal jaren in dienst van de politie*) (zie figuur 5.3).

Figuur 5.3 Kans op een goede waardering voor de inhoud van het werk in relatie tot de leeftijd incl. de diensttijd

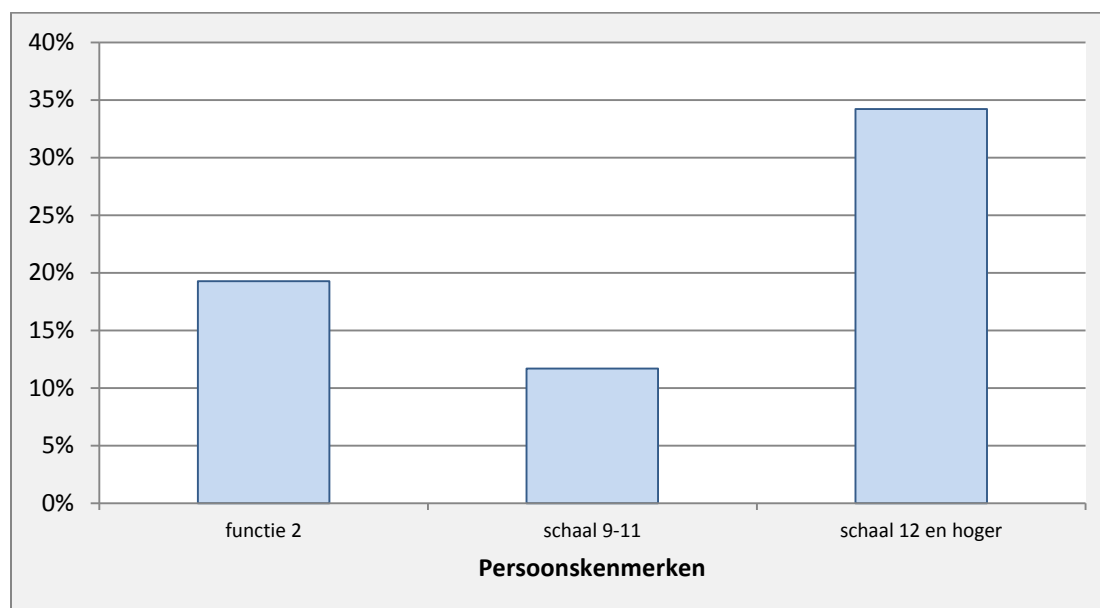


Bron: Flitspanel, januari 2014

De kans dat de mate van zelfstandigheid laag gewaardeerd wordt is groter als een medewerker laag opgeleid is, een functie heeft in de gebiedsgebonden politiezorg (ongeacht of betrokkene leidinggevende is) en/of in salarisschaal 4-5 zit.

Het zijn vooral de medewerkers in salarisschaal 8 en lager (significant kenmerk: *salarisniveau*) die een lage(re) waardering geven aan de mate van flexibiliteit om werk op de door betrokkene gewenste momenten uit te voeren (de werktijden). Het zijn de medewerkers die niet belast zijn met de uitvoering van wettelijke politietaken en daarbinnen de niet-leidinggevend (significant kenmerk: *functie*) die vaker een hoge waardering geven aan de werktijden (zie figuur 5.4).

Figuur 5.4 Waardering van werktijden naar significante kenmerken



* Legenda functiecategorieën:

functie 1 = leidinggevende, niet belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken

functie 2 = medewerker, niet belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken

functie 3 = leidinggevende, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, gebiedsgebonden politiezorg

functie 4 = medewerker, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, gebiedsgebonden politiezorg

functie 5 = leidinggevende, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, overig

functie 6 = medewerker, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, overig

Bron: Flitspanel, januari 2014.

Relatie met leidinggevende en de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft

Kennelijk zijn de werknemers goed in staat om het werk te scheiden van de persoon, want zoals in paragraaf 5.2 is geconstateerd is weliswaar een minderheid (43%) positief over de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft, maar is bijna driekwart (72%) positief over de relatie met de leidinggevende. Er lijkt een basis te zijn om processen te verbeteren. Hoe langer men in dienst is en des te meer men verdient (salarisschaal 9 en hoger), des te positiever is men over de relatie met de leidinggevende. Leidinggevend en in de executieve overige functies zijn ook vaker positief. Het zijn vooral relatief veel jongeren die niet positief zijn over de wijze waarop hun leidinggevende leiding geeft, evenals relatief veel zij-instromers en werknemers in alle functies die niet behoren tot de leidinggevende executieve functies.

In de verdiepende discussie in de e-boardroomsessies ontstaat het beeld dat arbeidsverhoudingen mogelijk één van de belangrijkste factoren zijn die verbetert dienen te worden. In box 5.1 is een weergave gegeven van deze discussie.

Box 5.1 *Meningen over de arbeidsverhoudingen uit de e-boardroomsessies*

De arbeidsverhoudingen zijn mogelijk één van de belangrijkste factoren die verbeterd dienen te worden. Drie aspecten springen er uit.

1. De menselijke maat versus systeem gedreven;
2. Communicatie tussen leidinggevende en medewerker;
3. Het vertrouwen in de werkgever en de beleidsmakers.

Ad 1. De 'menselijke maat' lijkt verloren te gaan. Er is in toenemende mate een focus op processen en systemen en in mindere mate op de professional en de mens. Bovendien worden teams steeds groter waardoor collega's elkaar minder goed in het oog kunnen houden en daarmee bijvoorbeeld ook minder in staat zijn om verminderde weerbaarheid bij elkaar te signaleren.

Ad 2. Het is voor leidinggevendens moeilijk om een goede communicatie aan te gaan met de medewerkers door de (te) beperkte tijd en de vele andere taken (dit beeld wordt door zowel leidinggevende als niet-leidinggevendens geschetst). Bovendien is de communicatie vaak onoverzichtelijk door de verschillende communicatievormen waarbij voorkeuren en gebruik per generatie verschillen. Ook leidt de grote hoeveelheid aan informatie en regels die wordt doorgestuurd tot een onoverzichtelijke communicatie-brei voor zowel leidinggevende als medewerkers.

Een goede communicatie tussen leidinggevende en medewerker(s) wordt ook bemoeilijkt door de cultuur van de organisatie. De organisatie kent een sterk hiërarchisch en gesloten karakter en er ligt relatief veel macht bij de leidinggevende. De relatie tussen medewerker en leidinggevende lijkt veel invloed te hebben op de werkbeleving en op de zeggenschap ten aanzien van de invulling van het werk. Hierdoor is in sommige gevallen een zogenaamde 'gunfactor' van invloed op het werk. De ervaringen van politiemedewerkers ten aanzien van de communicatie met leidinggevendens verschilt sterk per individu, "het is maar net wie je leidinggevende is".

Een directe communicatie tussen medewerker en leidinggevende blijkt niet altijd vanzelfsprekend te zijn. Leidinggevendens geven te kennen dat medewerkers vaak terughoudend zijn om van zich te laten horen en het hierdoor lastig is om 'input' te krijgen. Medewerkers beamen dat een directe communicatie niet altijd tot de gewoonte behoort. In het geval van een conflict is er zelfs zelden sprake van een directe communicatie en verloopt dit dikwijls via een vertrouwenspersoon, vakbond én bemiddelaar. Ook hier geldt dat de ervaringen sterk per individu verschillen en er zowel goede als slechte ervaringen worden genoemd.

Vrijwel alle deelnemers van de e-boardroomsessies uiten de wens voor een betere communicatie en omgangsvorm tussen leidinggevende en medewerker. Het wordt zelfs noodzakelijk geacht. Zowel medewerkers met, als zonder, een leidinggevende functie geven aan dat ze naar een meer transparante cultuur willen waarbij men elkaar moet kunnen aanspreken. Daarbij wordt het belang benadrukt van een warmere communicatie op de werkvloer waarbij men ook de gelegenheid krijgt om ideeën te spuien. Ook wil men dat de leidinggevende meer en beter zicht krijgt op de medewerkers waardoor een betere inzet en waardering kan plaatsvinden.

Ad 3. Door de vele reorganisaties en veranderingen in plannen heerst er veel onrust en onzekerheid in de organisatie. Dit heeft ook tot gevolg dat gemaakte afspraken, bijvoorbeeld over opleiding of loopbaan, niet kunnen worden nagekomen, en dat het lastig is om iets op te bouwen. Er heerst grote onzekerheid over de toekomst en er is relatief weinig vertrouwen in de beleidsmakers en de werkgever, zijnde 'Den Haag'.

Bron: SEOR/Berenschot, e-boardroomsessies, december 2013

De mening van de deelnemers aan de e-board roomsessies komt overeen met de resultaten uit een eerder onderzoek met het Flitspanel (Politietop, politiemedewerkers, 2010). Bedrijfscultuur, als onderdeel van de arbeidsverhoudingen, is van invloed op de werkmotivatie. Communicatie tussen lagen binnen de politieorganisatie is belangrijk vanuit zowel het perspectief 'respect en waardering' als vanuit het perspectief 'gezag'. De ondervraagde politiemensen in het Flitspanel vinden het meest belangrijk dat er aandacht uitgaat naar het verduidelijken van de politietaken: wat doet de politie wel en wat doet ze niet (zie ook box 5.6 waar verbeterpunten ten aan zien van de werkdruk zijn opgesomd).

Aan de medewerkers die de inhoud en het niveau van hun werk 'slecht' of 'heel slecht' hebben gewaardeerd is gevraagd wat er voor hen zou moeten veranderen om de werkomgeving op deze punten plezieriger te maken. Hierop noemen zij een scala aan verbeterpunten. De verbeterpunten die het meest vaak zijn genoemd (in wisselende bewoordingen) zijn in box 5.2 samengevat.

Box 5.2 *Verbeterpunten inhoud en niveau van het werk*

- Verbeterpunten in relatie tot taken:
 - o Uitbreiding takenpakket: meer diversiteit, meer uitdagingen, meer inhoudelijk gericht op het politievak, etc.
 - o Duidelijke taken (in relatie tot reorganisatie die gaande is);
 - o Meer cohesie in opgelegde taken;
 - o Geen dubbelfunctie met veel verschillende taken, maar 1 functie met bijbehorend takenpakket;
- Meer verantwoordelijkheden, meer beslisvrijheid, meer zelfstandige bevoegdheden;
- Vaker achter computer vandaan, minder administratie, betere uitrusting wat betreft ict.
- Betere aansturing;
- Minder bureaucratie;
- Meer waardering;
- Betere aansluiting op opleidingsniveau,

Bron: Flitspanel, januari 2014

Alhoewel verreweg de meeste politiemensen de relatie met hun leidinggevende positief waarderen, is minder dan de helft positief over de wijze waarop hun leidinggevende leiding geeft. In box 5.3 is een aantal vaak genoemde verbeterpunten samengevat.

Ten aanzien van de verbeterpunten in de relatie met de leidinggevende hangt een belangrijk aspect dat door een groot aantal respondenten is genoemd, samen met de reorganisatie tot de Nationale Politie. Een aantal respondenten is namelijk van mening dat: *‘de meeste leidinggevende op dit moment bezig zijn om hun plekje veilig te stellen in de nieuwe organisatie. Hierdoor houden zij geen rekening meer met de mensen die het werk moeten uitvoeren. Door het heersende ‘gun’- beleid bij de politie zitten veel leidinggevenden op werkplekken waar zij niet geschikt voor zijn’*. Dit punt komt in velerlei verschillende bewoordingen ook aan de orde als het gaat om de sfeer op de werkvloer.

Box 5.3 *Verbeterpunten in de relatie met de leidinggevende en de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft*

Verbeterpunten in de relatie met leidinggevende:

- Transparante communicatie: eerlijker en opener, meer praten, minder via media (mail, etc.), geen 'bevelen';
- Aantal contactmomenten;
- Betrokkenheid van leidinggevende bij individuele werknemer (interesse, reageren op persoonlijke omstandigheden, etc.);
- Leidinggevende moet minder sturen op cijfers (er heerst een 'afrekencultuur');
- Geen top down leidinggeven, maar vanuit de medewerker;
- Leidinggevende moet medewerkers professionele ruimte geven;
- Werknemers moeten kunnen vertrouwen op de steun van de leidinggevende.

Verbeterpunten in de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft:

- Betere, menselijker communicatie, aandacht voor en interesse in de werknemer als mens; betrokken zijn bij individuele medewerker; luisteren;
- Leidinggevende moet mee de straat op (beter inzicht in het werk), moet vaker aanwezig zijn op de werkvloer;
- Meer waardering geven; meer voor de werknemers opkomen;
- Niet op systemen en processen sturen, maar op de mensen;
- Meer kennis van zaken hebben en betere sturing;
- Bij aanstelling van leidinggevendens moet op natuurlijk leiderschap worden geselecteerd en niet, zoals nu het geval is, na een x aantal jaren automatisch doorgroeien.

Bron: Flitspanel, januari 2014

In box 5.4 zijn enkele verbeterpunten opgesomd door respondenten die de sfeer op de werkvloer 'slecht' tot 'heel slecht' vinden.

Box 5.4 *Verbeterpunten in relatie tot sfeer op de werkvloer*

- Meer onderlinge samenwerking en communicatie;
- Meer op kunnen vertrouwen dat gemaakte afspraken worden nagekomen;
- Meer kunnen vertrouwen op eerlijkheid en integriteit;
- Meer gebruik maken van elkaars kwaliteiten: ie kwetsbaar op durven stellen.

Bron: Flitspanel, januari 2014

De ondervraagde politiemensen in het Flitspanel (Politietop, politiemedewerkers, 2010) vinden het dus belangrijk dat de taken van de politie duidelijker worden afgebakend: wat doet de politie wel en wat doet ze niet. De meerderheid van de respondenten (88%) ziet hierin een manier om respect, waardering en gezag voor de politie zowel intern als bij de burgers te vergroten. De respondenten zijn voorts van mening dat voor het vergroten van respect, waardering en gezag de volgende maatregelen het meest effectief zijn (waarbij ze meerdere antwoorden hebben kunnen geven):

- De prestaties van politiemedewerkers worden bepaald aan de hand van meerdere criteria en niet alleen op basis van targetcijfers (vindt 97% het meest effectief);
- Leidinggevendens en bestuurders staan bij incidenten duidelijker achter politiemedewerkers (vindt 93% het meest effectief).

In box 5.5 zijn verbeterpunten opgesomd door de Flitspanelleden op vragen uit onze eigen enquête.

Box 5.5 *Verbeterpunten in relatie tot de mate van waardering die ontvangen wordt*

- Actieve betrokkenheid/belangstelling van leidinggevende bij de uitvoering van het werk.
- Af en toe een bedankje, compliment, schouderklopje of positieve waardering uiten.
- Af en toe een gesprek met de direct leidinggevende over hoe je in je vel zit. Het gevoel krijgen dat je er bent en er toe doet.
- Erkennen van de zwaarte van het beroep.
- Medewerkers opleidingen laten volgen die nuttig zijn voor zowel de persoonlijke ontwikkeling als voor het werk.
- Echte functiebeoordelingen uitvoeren en niet iedereen op een gemiddeld niveau neerzetten.
- Een goede beoordeling in functioneringsgesprek laten volgen door een periodiek erbij (of hogere salarisschaal).
- Bewust belonen/prestatiebeloning.
- Meer en vaker positieve feedback geven, niet alleen als het niet goed gaat.
- Een cultuurverandering met voldoende draagvlak: successen vertellen.
- Belangstelling tonen bij successen en ondersteuning geven bij tegenvallers.
- Het doorbreken van de over het algemeen negatieve berichtgeving door de media in Nederland.
- Iedereen waardering tonen en niet slechts enkele mensen.
- Adviezen van een specialist vaker op volgen. Initiatieven belonen en verwelkomen.
- Betere doorgroeimogelijkheden.
- Steun en ruimte krijgen voor beslissingen die je neemt.

Bron: Flitspanel, januari 2014

Box 5.6 *Verbeterpunten in relatie tot de werkdruk*

- (Meer) administratieve ondersteuning of minder papierwerk.
- Meer 'delen' van werkzaamheden door meer collega's te betrekken bij werkzaamheden.
- Aangiften in principe op afspraak laten doen.
- Prioriteiten stellen. Alles heeft een deadline van gisteren, in de praktijk kunnen dingen best wachten.
- Verwachtingen aan de voorkant goed afstemmen en plannings maken die afdelingsoverstijgend op elkaar aansluiten.
- Continuïteit van medewerkers op de werkvloer neemt steeds verder af door faciliteiten voor onderwijs, zwangerschappen, deelname aan medewerkersparticipatie, etc.
- Rust in het rooster, voorspelbaar rooster.
- Betere afstemming van processen in het dagelijkse werk.
- Beschikbaarheid van specialismen.
- Betere verdeling van het werkaanbod over beschikbare capaciteit.
- Meer executief personeel op de werkvloer en minder overhead.
- Leidinggevend moeten een betere inschatting maken van de hoeveelheid werk die bij een persoon wordt neergelegd . Indien medewerkers aangeven dat het werk te veel is, het werk verminderen of ondersteuning bieden.
- Er worden weinig duidelijke beslissingen door het management genomen. Verantwoordelijkheden worden ontlopen waardoor medewerkers die zich verantwoordelijk voelen, maar het niet zijn, een grote werkdruk ervaren.
- Een verruiming van het personeelsbestand
- Vacaturestop opheffen.
- Goede procedures, die niet steeds opnieuw worden aangepast of vervangen.
- Verlaging van het ziekteverzuim: hoge werkdruk door hoog ziekteverzuimpercentage waardoor bezetting onvoldoende is.
- De bedrijfsvoering moet dichter bij de werkvloer / operationele diensten staan.
- Meer mogelijkheden om thuis te werken.
- Minder ad hoc aanpak. Meer samenhang en koers in de ingezette activiteiten.
- Meer tijd inplannen voor het afhandelen van toegewezen zaken (onderzoeksdossiers).
- Duidelijk afbakenen wat wel en wat geen politietaken zijn.
- Regeren is vooruitzien: er kan meer geanticipeerd worden op zaken waarvan je weet dat ze gaan gebeuren, alleen niet wanneer.
- Minder regelgeving en protocollen!
- Overbodige taken weghalen.
- Taken teruggeven aan specialisten.

Bron: Flitspanel, januari 2014

In Box 5.6 zijn ideeën opgenomen om de werkdruk te verlichten.

Tot slot zoomen we in op de administratieve lasten die door bijna de helft van de medewerkers (zeer) negatief beoordeeld worden. In box 5.7 is een scala van punten opgesomd die medewerkers noemen om deze te verlichten.

Box 5.7 *Verbeterpunten in relatie tot de administratieve lasten*

- Alleen administratieve lasten die direct volgen uit de uitvoerende politietaak (proces-verbaal / mutatie) maar niet allerlei formulieren t.b.v. verantwoording, monitoring etc.;
- Meer en kwalitatief betere administratieve ondersteuning. Een administratieve kracht per eenheid invoeren en executief personeel ontlasten van kantooradministratie.
- Administratieve lasten centraal wegzetten/ontdubbelen.
- Betere afstemming van administratieve lasten tussen Justitie en Politie.
- Back-office, een afdeling voor eenvoudige zaken, bijv. mini proces-verbalen.
- Afschaffing van alle terugbelverzoeken, tevredenheidsbrieven, de zgn "indek-protocollen".
- Computersystemen "slimmer" maken en deze met elkaar koppelen zodat handelingen niet dubbel uitgevoerd moeten worden.
- De grote laag leidinggevendens zorgt voor veel onnodige administratie.
- Een betere planning en daardoor ook de tijd krijgen om administratie uit te kunnen voeren.
- Een goed basisregistratiesysteem.
- Eenvoudige applicaties gevolgd door een goede opleiding om de juiste info op de juiste manier in te voeren zodat collega's in een later stadium er ook iets aan hebben. Tijdens de opleiding ook aandacht hebben over zin van het goed invoeren informatie.
- Eenvoudiger en kortere procedures en meer tijd om deze uit te leren en landelijk doorvoeren. Niet per regio verschillende procedures en daarop weer uitzonderingen.
- Kortere beslislijnen.
- Veel meer digitale oplossingen. Minder papierwerk en eenvoudiger afhandelen. Ingeleverde dossier digitaal verwerken en versturen. Gebruik maken van Ipads om afhandeling op straat mogelijk te maken. (o.a. laptops of tablets in surveillanceauto's, zodat er geen dubbel schrijf/typewerk meer noodzakelijk is), meer digitaal gaan werken ook op straat
- Minder strak op cijfers sturen.
- Grote stofkam door de wet- en regelgeving en de door de politie zelf opgelegde, onnodig ingewikkelde omslachtige procedures en verslaglegging. Heel veel juridische obstakels die zijn opgeworpen in de loop der jaren om er voor te zorgen dat het proces controleerbaar en transparant is, zijn hun doel voorbij geschoten.
- Meer communicatie met ketenpartners, zoals NFI en OM. Veel administratie wordt door de politie verricht terwijl deze o.a. door het OM moet worden gedaan. Justitie zou een flink gedeelte van die administratieve taak op zich moeten nemen.
- Meer werken met mondelinge machtigingen, vorderingen en bevelen.
- Minder bureaucratie: meer vertrouwen in medewerkers en daardoor minder sturen op urenverantwoording, meer flexibiliteit van de ondersteunende afdelingen, minder procedures en regels door meer vertrouwen voor de professional
- Standaardisering, eenduidige werkwijzen, minder arbeidsintensieve data invoer.
- Thuis kunnen werken
- Doorbreken van de mailcultuur.
- Aangehouden verdachten laten inboeken door arrestantenbewaarders en niet door de mensen op straat.

Bron: Flitspanel, januari 2014

5.3 VERGELIJKING MET ANDERE SECTOREN

In het algemeen is het percentage werknemers bij de politie dat (tamelijk of zeer) tevreden is met de eigen baan iets kleiner dan in het onderwijs, maar iets groter dan bij defensie. De verschillen zijn echter niet groot (zie hoofdstuk 3, paragraaf 3.4) De tevredenheid met de eigen organisatie is bij de politie wat minder dan in de sectoren onderwijs en defensie, maar ook op dit punt zijn de verschillen niet groot (zie hoofdstuk 3, tabel 3.4).

Zowel bij de politie als bij de drie andere sectoren zijn de meeste werknemers het *meest* tevreden over het werk zelf en de mensen op het werk (zie bijlage 4, tabel B4.5.2).

De politie is vergelijkbaar met defensie als het gaat om de tevredenheid over de organisatie (de resultaatgerichtheid van de organisatie, de mate waarin de organisatie oog heeft voor resultaten die pas op de langere termijn worden gerealiseerd, de mate van bureaucratie, de hiërarchie, de mate van sturing en het imago van de organisatie): zowel de helft van de werknemers in de sector politie als in de sector defensie is hier het *minst* tevreden over (zie tabel B4.5.3 in bijlage 4).

In de sector politie leeft de ontevredenheid op het aspect ‘randvoorwaarden in het werk’ (opleidingsmogelijkheden, loopbaanmogelijkheden, salaris, baanzekerheid, de vorm van de aanstelling, het combineren van werk en privé, de reistijd van huis naar werk) in veel grotere mate dan in de sectoren onderwijs, defensie en zorg: ruim een derde van de politiefunctionarissen is hier het *minst* tevreden over.

Tot slot is nog eens bijna een derde van de politiefunctionarissen het *minst* tevreden over de werkomstandigheden (de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft, de mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren van het werk, de mate van waardering die u ontvangt, de werkdruk, de hoeveelheid werk, de mentale en de fysieke belasting tijdens het werk en de werktijden). In de sector onderwijs is een iets groter percentage ook het minst tevreden over dit aspect; in de sectoren defensie en zorg is het percentage dat over dit aspect het minst tevreden is kleiner.

5.4 CONCLUSIES

De arbeidsverhoudingen zijn mogelijk één van de belangrijkste factoren die verbeterd dienen te worden. Het lijkt dan vooral te gaan om: de menselijke maat versus systeem gedreven, de communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers en het vertrouwen in de werkgever en de beleidsmakers in ‘Den Haag’.

Over een aantal aspecten van de arbeidsverhoudingen is een meerderheid van de politiefunctionarissen *niet positief*. Men is niet positief over de:

- administratieve lasten in het werk;
- werkdruk: middelbaar en hoger opgeleiden ervaren een hogere werkdruk dan lager opgeleiden;
- betrokkenheid bij organisatieveranderingen: vooral de medewerkers in de lagere salarisschalen t/m 8, en de niet leidinggevende met wettelijke politietaken voelen zich niet betrokken
- de mate van waardering die betrokkenen ontvangt: vooral de medewerkers in de lagere salarisschalen t/m 8 ervaren minder waardering dan de medewerkers in salarisschaal 9 en hoger;
- de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft;
- de mentale belasting tijdens het werk: werknemers vanuit de initiële instroom (schoolverlaters) ervaren een grotere mentale belasting dan zij-instromers. Ook oudere werknemers die langer in dienst zijn ervaren een grotere mentale belasting van het werk.

Aspecten van de arbeidsverhoudingen waar een meerderheid van de politiefunctionarissen *wel positief* over is, zijn: de relatie met de collega’s, de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren van het werk, de relatie met de leidinggevende, het eigen takenpakket, de sfeer op de werkvloer en het niveau van de werkzaamheden en de werktijden.

Alhoewel een minderheid positief is over de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft (vooral jongeren, zij-instromers, medewerkers zonder wettelijke politietaken en medewerkers met wettelijke politietaken die geen leidinggevende zijn, zijn niet positief), is een meerderheid wel positief over de relatie met de leidinggevende. Hoe langer men in dienst is van de politie en hoe meer men verdient (vanaf salarisschaal 9) des te positiever men is over deze relatie. ‘

Als het gaat om de tevredenheid over de organisatie is de politie vergelijkbaar met defensie: zowel de helft van de werknemers in de sector politie als in de sector defensie is hier het *minst* tevreden over. Binnen de sector politie is een groter deel het *minst* tevreden over aspecten die verband houden met arbeidsverhoudingen dan in de sectoren defensie en zorg, maar in vergelijking tot de sector onderwijs is dit deel iets kleiner.

6 KEUZE IN EN TOEKOMSTIGE ARBEIDSVOORWAARDEN

6.1 INLEIDING

Als arbeidsvoorwaarden en arbeidsrelaties niet voldoen aan de wensen van werknemers, kan dit gedragseffecten geven¹⁷. Deze effecten kunnen betrekking hebben op de instroom van nieuwe werknemers (een slecht imago schrikt nieuwe instroom af, zie hoofdstuk 9), de uitstroom van bestaande werknemers (die door aantrekkelijker voorwaarden in andere sectoren worden gestimuleerd elders een baan te zoeken, zie hoofdstuk 9) en de inzet en motivatie van werknemers. Deze gedragseffecten zullen sterker zijn naarmate de arbeidsvoorwaarden en arbeidsrelaties bij de politie sterker afwijken van andere sectoren.

In dit hoofdstuk kijken we naar de toekomst en gaan we na aan welke arbeidsvoorwaarden men prioriteit geeft (paragraaf 6.2). Welke arbeidsvoorwaarden zijn voor de medewerkers zo belangrijk dat zij deze uitgebreid of verbeterd willen zien en welke arbeidsvoorwaarden waar ze gebruik van maken zouden wat hun betreft versoberd kunnen worden, teneinde binnen het huidige totale budget voor arbeidsvoorwaarden te blijven?

In dit hoofdstuk gaan we ook na aan welke arbeidsvoorwaarden de politiefunctionarissen in de (nabije) toekomst meer of minder prioriteit zouden geven, gelet op hun toekomstige werk- en privésituatie (paragraaf 6.3)?

In paragraaf 6.4 geven we weer wat de mening is van de politiemedewerkers over een systeem waarin eenieder een persoonlijk budget krijgt waarmee zij zelf een eigen arbeidsvoorwaardenpakket kan samenstellen.

Paragraaf 6.5 besluit dit hoofdstuk met conclusies.

6.2 PRIORITERING IN ARBEIDSVOORWAARDEN

In de enquête onder politie-panelleden van het Flitspanel is gevraagd naar de keuzes die medewerkers zouden maken indien zij de mogelijkheid zouden krijgen voor een deel zelf hun arbeidsvoorwaardenpakket samen te stellen, binnen het huidige budget. Het verbeteren/uitbreiden van één of meer arbeidsvoorwaarden moet dan wel samengaan te gaan met versobering/vermindering van (een) andere arbeidsvoorwaarde(n).

Voor de keuze van arbeidsvoorwaarden voor verbetering of uitbreiding hebben de respondenten kunnen kiezen uit alle arbeidsvoorwaarden. In geval van vermindering of versobering van arbeidsvoorwaarden heeft men alleen een keuze kunnen maken uit die regelingen waar men zelf daadwerkelijk gebruik van maakt. In beide gevallen kon men maximaal twee arbeidsvoorwaarden aangeven.

De meest genoemde arbeidsvoorwaarde om te verbeteren is ‘toeslag voor onregelmatig werk’, dat door 39 procent van de werknemers is genoemd. Gezien ook de hoeveelheid personen die ‘toeslag voor overwerk’ zouden willen verbeteren, zijn de arbeidsvoorwaarden met betrekking tot loon en toeslagen het meest populair om te verbeteren of uit te breiden. Daarna worden ook de voorwaarden met betrekking tot opleiding, ontwikkeling en reizen vaak genoemd om uit te breiden, waarbinnen ‘beschikbaarheid van geld

¹⁷ Een goed overzicht van dergelijke effecten, met name richting mobiliteit, wordt gegeven in SER (2011). In dit rapport wordt ook specifieke aandacht besteed aan de rol van scholing voor mobiliteit.

voor het volgen van een opleiding' en 'maatregelen op het gebied van loopbaan/inzetbaarheid' het meest genoemd zijn.

Tabel 6.1 Welke maximaal twee arbeidsvoorwaarden zou u op dit moment graag willen uitbreiden en/of verbeteren?

<i>Arbeidsvoorwaarde</i>	<i>% personen gekozen (N = 1001)</i>	<i>waardering</i>
Toeslag voor onregelmatig werk	39	2,53
Beschikbaarheid van geld voor het volgen van een opleiding	21	4,15
Toeslag voor overwerk	19	2,62
Mogelijkheden om thuis te werken	17	4,08
Sportfaciliteiten	15	3,83
Regeling Partieel uittreden (RPU)	15	3,65
Loopbaan/inzetbaarheid	13	4,20
Vergoeding woon/werkverkeer	9	3,67
Collectieve ziektekostenverzekering	7	3,59
Levensloopregeling	5	3,91
Versterking van vaardigheden op gebied van fysieke weerbaarheid	5	3,82
Flexibele werktijden	5	4,16
Studieverlof	5	3,87
Versterking van vaardigheden op gebied van mentale weerbaarheid	3	3,42
Modaliteitenregeling	3	4,17
Nachtdienstontheffing	3	3,32
Andere arbeidsvoorwaarde m.b.t. loon en toeslagen	3	3,70
Begeleiding op psychosociaal gebied	2	3,36
Ov-kaart	1	3,44
Andere arbeidsvoorwaarde m.b.t. arbeidsduur, verlof en werktijden	1	3,13
Andere arbeidsvoorwaarde m.b.t. opleiding, ontwikkeling en reizen	1	3,53
Andere arbeidsvoorwaarde m.b.t. sociale zekerheid en pensioenen	1	3,57
Collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering	1	4,12
Andere arbeidsvoorwaarde	0	4,31

Bron: Flitspanel, januari 2014

Het valt op dat twee van de slechtst beoordeelde arbeidsvoorwaarden, de toeslagen voor onregelmatig werk en overwerk (zie tabel 4.3), bij de meest genoemde voorwaarden horen om verbeterd te worden. Echter, ook twee regelingen waarover men (heel) tevreden is, de beschikbaarheid van geld voor het volgen van een opleiding en de mogelijkheden om thuis te werken (zie tabel 4.3), komen volgens velen voor verbetering of uitbreiding in aanmerking.

De combinatie van arbeidsvoorwaarden die veruit het meest is genoemd (115 keer) ter verbetering is 'toeslag voor onregelmatig werk' samen met 'toeslag voor overwerk'.

De keuzes voor de te verbeteren arbeidsvoorwaarden hangen deels af van de kenmerken van de medewerkers, zoals type functie, leeftijd en opleiding. De wens om de 'toeslag voor onregelmatig werk' te verbeteren leeft vooral bij medewerkers bij de gebiedsgebonden politiezorg en, in iets mindere mate, bij de overige medewerkers belast met de uitvoering van wettelijke politietaken. Deze wens leeft ook sterker bij jongeren (hoe ouder, hoe minder vaak hiervoor wordt gekozen), mannen, lager en middelbaar opgeleiden, medewerkers die meer dan 36 uur werken en medewerkers die korter in dienst zijn (hoe langer in dienst, hoe minder vaak hiervoor wordt gekozen). Voor 'toeslag voor overwerk' geldt min of meer hetzelfde, maar minder geprononceerd. Anders is dat de lager opgeleiden hier juist minder voor kiezen dan hoger opgeleiden.

De 'Regeling Partieel Uittreden' wordt relatief minder vaak genoemd door medewerkers bij de gebiedsgebonden politiezorg, maar juist vaker door de andere medewerkers en daarbinnen relatief vaak door leidinggevenden. Verder wordt deze regeling, niet verrassend, vaak door ouderen (55 jaar en ouder) genoemd, en daarnaast vaker door mannen, autochtonen en lager opgeleiden.

Uitbreiding van 'Flexibele werktijden' wordt voornamelijk gewenst door medewerkers niet belast met de uitvoering van wettelijke politietaken en daarbinnen relatief vaak door leidinggevenden. Ook leeft deze wens meer bij niet-westerse allochtonen en bij medewerkers die in deeltijd werken (vanaf 16 tot en met 35 uur).

De wens om de 'mogelijkheden om thuis te werken' te verbeteren of uit te breiden is duidelijk minder aanwezig bij de niet-leidinggevende medewerkers gebiedsgebonden politiezorg ten opzichte van alle andere medewerkers. Daarnaast is deze wens relatief meer aanwezig bij de wat oudere werknemers, vrouwen, hoger opgeleiden en medewerkers die in deeltijd werken.

Het verbeteren van de 'beschikbaarheid van geld voor het volgen van een opleiding' wordt relatief vaak gewenst door niet-leidinggevende medewerkers niet belast met de uitvoering van wettelijke politietaken. Ook geldt dat deze wens afneemt naarmate men ouder wordt. Daarnaast wordt deze wens door relatief veel vrouwen en hoger opgeleiden kenbaar gemaakt.

Verbetering van de arbeidsvoorwaarde 'maatregelen op het gebied van loopbaan/inzetbaarheid' wordt relatief vaak genoemd door leidinggevende medewerkers niet belast met de uitvoering van wettelijke politietaken. Ook relatief veel niet-westerse allochtonen geven dit aan.

De wens tot uitbreiding van de 'levensloopregeling' komt relatief veel vaker voor bij medewerkers van 45 jaar en ouder. De wens tot uitbreiding van de 'sportfaciliteiten' neemt juist af met de leeftijd. Beide wensen komen ook relatief vaker voor bij autochtonen.

De meeste mensen (941 van de 1001) hebben twee arbeidsvoorwaarden genoemd om te verbeteren, terwijl veel minder mensen (584) ook twee arbeidsvoorwaarden hebben aangegeven om te versoberen; een relatief groot deel (417) hield het in het laatste geval bij één arbeidsvoorwaarde. Dit lijkt aan te geven dat de keuze waar te versoberen doorgaans lastiger gevonden wordt dan de keuze waar uit te breiden.

Tabel 6.2 Welke maximaal twee arbeidsvoorwaarden zou u op dit moment graag willen versoberen en/of verminderen?

Arbeidsvoorwaarde	% gebruikers gekozen	aantal gebruikers	% personen gekozen (N = 1001)
Versterking van vaardigheden op gebied van mentale weerbaarheid	58	101	6
Sportfaciliteiten	47	264	12
Versterking van vaardigheden op gebied van fysieke weerbaarheid	43	95	4
Modaliteitenregeling	41	419	17
Andere arbeidsvoorwaarde	38	24	1
Andere arbeidsvoorwaarde m.b.t. sociale zekerheid en pensioenen	37	108	4
Flexibele werktijden	33	287	9
Studieverlof	33	54	2
Andere arbeidsvoorwaarde m.b.t. loon en toeslagen	30	246	7
Beschikbaarheid van geld voor het volgen van een opleiding	29	112	3
Collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering	29	568	16
Levensloopregeling	27	123	3
Andere arbeidsvoorwaarde m.b.t. opleiding, ontwikkeling en reizen	25	83	2
Toeslag voor overwerk	24	655	16
Nachtdienstontheffing	24	113	3
Andere arbeidsvoorwaarde m.b.t. arbeidsduur, verlof en werktijden	23	157	4
Begeleiding op psychosociaal gebied	23	73	2
Vergoeding woon/werkverkeer	22	891	19
Mogelijkheden om thuis te werken	21	228	5
Ov-kaart	19	37	1
Loopbaan/inzetbaarheid	17	82	1
Collectieve ziektekostenverzekering	16	857	13
Toeslag voor onregelmatig werk	10	675	7
Regeling Partieel uittreden (RPU)	3	81	0

Bron: Flitspanel, januari 2014

De meest genoemde arbeidsvoorwaarde om te versoberen, door 19 procent van alle personen, is de ‘vergoeding woon/werkverkeer’. Ook de ‘modaliteitenregeling’ (17 procent), de ‘collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering’ (16 procent) en de ‘toeslag voor overwerk’ (16 procent) zijn vaak genoemd.

Al deze arbeidsvoorwaarden worden echter ook door relatief veel werknemers gebruikt en, omdat in geval van versobering van de voorwaarden alleen een keuze gemaakt kon worden uit regelingen die men zelf gebruikt, hebben regelingen die door veel personen worden gebruikt meer kans om gekozen te worden. Daarom kijken we ook naar de aantallen in relatie tot het aantal personen die de regeling ook daadwerkelijk gebruiken. Dan valt op dat ruim meer dan de helft (58 procent) van de gebruikers de regeling ‘versterking van vaardigheden op het gebied van mentale weerbaarheid’ wel zou willen versoberen. Ook ‘sportfaciliteiten’, ‘versterking van vaardigheden op het gebied van fysieke

weerbaarheid' en 'modaliteitenregeling' komen voor relatief veel gebruikers in aanmerking voor versoering.

Verder valt op dat hoewel relatief veel gebruikers de sportfaciliteiten zouden willen verminderen (123 van de 264), er ook veel werknemers (gebruikers en niet-gebruikers) zijn die de sportfaciliteiten juist zouden willen verbeteren.

De combinatie van te versoeren arbeidsvoorwaarden die het meest is genoemd (41 keer) is 'collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering' samen met 'collectieve ziektekostenverzekering'.

Onder de te versoeren arbeidsvoorwaarden is meer homogeniteit met betrekking tot de kenmerken van de medewerkers dan onder de te verbeteren arbeidsvoorwaarden. Dat wil zeggen, de keuzes voor de arbeidsvoorwaarden hangen minder af van functie, leeftijd, geslacht en dergelijke. De belangrijkste afhankelijkheden die er wel zijn worden hieronder genoemd.

Het versoeren van de 'toeslag voor onregelmatig werk' wordt relatief vaak door overige medewerkers belast met de uitvoering van wettelijke politietaken genoemd, vooral door leidinggevend. Dit geldt ook voor de 'toeslag voor overwerk'. Deze laatste arbeidsvoorwaarde wordt ook relatief vaker door leidinggevende medewerkers bij de gebiedsgebonden politiezorg aangewezen voor versoering. Vermindering van de 'nachtdienstontheffing' wordt relatief vaak door niet-westerse allochtonen aangedragen, terwijl versoering van de 'modaliteitenregeling' juist vaak wordt genoemd door autochtonen.

6.3 TOEKOMSTIGE ARBEIDSVOORWAARDEN

Uit Flitspanel onder veiligheidssectoren (2010) blijkt dat bijna de helft van de politiemedewerkers (43%) voor de komende tien jaar als prioriteit stelt dat er meer aandacht komt om de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen. Eén op de drie medewerkers (32%) wil dat prioriteit wordt gegeven aan verbetering van ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers (Flitspanel onder veiligheidssectoren, 2010).

Gelet op de toekomstige werk- en privésituatie, aan welke arbeidsvoorwaarden zouden de politiefunctionarissen dan in de (nabije) toekomst, meer, evenveel of minder prioriteit geven? De meest duidelijke wensen zijn (zie tabel 6.3):

- Men geeft meer of evenveel prioriteit aan:
 - Loon en toeslagen;
 - Mogelijkheden om opleiding/scholing te volgen;
 - Maatregelen op het gebied van loopbaan/inzetbaarheid
 - Mogelijkheid om vervroegd met pensioen te gaan.
- Men geeft evenveel of minder prioriteit aan:
 - Mogelijkheden om langer te werken;
 - Nachtdienstontheffing;
 - Begeleiding op psychosociaal gebied;
 - Levensloopregeling;
 - Maatregelen ter versterking van vaardigheden op het gebied van fysieke weerbaarheid;
 - Maatregelen ter versterking van vaardigheden op het gebied van mentale weerbaarheid.

Tabel 6.3 Als u naar uw eigen toekomst kijkt, geeft u dan in de (nabije) toekomst aan de volgende arbeidsvoorwaarden meer, evenveel of minder prioriteit, gelet op uw toekomstige werk- en privésituatie?

	<i>Meer prioriteit</i>	<i>Even veel prioriteit</i>	<i>Minder prioriteit</i>	<i>Weet niet</i>	<i>Totaal (N = 978)</i>
Loon en toeslagen	58	38	3	1	100
Mogelijkheden om korter te werken	32	36	29	4	100
Mogelijkheden om langer te werken	8	31	57	4	100
Nachtdienstontheffing	12	34	39	14	100
Mogelijkheden voor flexibeler arbeidstijden	27	46	23	4	100
Mogelijkheden om thuis te werken	35	27	34	6	100
Mogelijkheden om opleiding/scholing te volgen	46	36	17	2	100
Maatregelen op het gebied van loopbaan/inzetbaarheid	39	41	15	5	100
Integrale basisvaardigheden training (IBT-training)	24	37	24	15	100
Begeleiding op psychosociaal gebied	10	43	34	14	100
Mogelijkheid om vervroegd met pensioen te gaan	41	30	25	4	100
Levensloopregeling	11	31	44	14	100
Maatregelen ter versterking van vaardigheden op het gebied van fysieke weerbaarheid	23	36	30	11	100
Maatregelen ter versterking van vaardigheden op het gebied van mentale weerbaarheid	15	42	34	10	100
Anders	3	25	8	64	100

Bron: Flitspanel, januari 2014

In hoeverre houden deze wensen verband met kenmerken van politiemensen? Hoe denken bijvoorbeeld de medewerkers met problemen op het gebied van fysieke en mentale weerbaarheid hierover? Het kan zijn dat mensen die deze problemen niet hebben of nog niet hebben, de kans onderschatten dat zij daar in de toekomst mee te maken krijgen en daarom weinig prioriteit geven aan maatregelen die iets aan deze problemen doen.

In bijlage 4 is in tabel B4.6.1 voor elke arbeidsvoorwaarde-onderwerp weergegeven wat de kenmerken van de medewerkers zijn die meer of minder prioriteit aan dat specifieke onderwerp geven.

Het zijn vaker jongeren dan ouderen die in de toekomst meer prioriteit zouden willen geven aan begeleiding op psychosociaal gebied en aan maatregelen ter versterking van vaardigheden op het gebied van fysieke en mentale weerbaarheid. Ook vooral niet-westerse allochtonen zouden in de toekomst meer prioriteit willen geven aan maatregelen ter versterking van vaardigheden op het gebied van fysieke en mentale weerbaarheid. Vooral niet leidinggevenden in de executieve functies willen in de toekomst meer

prioriteit geven aan maatregelen ter versterking van vaardigheden op het gebied van fysieke weerbaarheid.

Ook de gezondheid is een factor die verband houdt met de prioriteit die men geeft aan toekomstige begeleiding op psychosociaal gebied en toekomstig gebruik van maatregelen ter versterking van vaardigheden op het gebied van mentale en fysieke weerbaarheid: medewerkers die zich minder vaak kalm en rustig voelen geven hier een hogere prioriteit aan en medewerkers die zich vaker minder energiek voelen een lagere.

Twee derde van de politiefunctionarissen kan zich voor stellen dat zij niet meer bij de politie zou willen werken als de arbeidsvoorwaarden op voor hen relevante aspecten verder zouden worden versoerd (zie bijlage 4, tabel B4.6.2). Een aantal kenmerken blijken significant. Dat is op de eerste plaats de **leeftijd**: de kans dat men *niet* meer bij de politie zou willen werken als de arbeidsvoorwaarden op voor hen relevante aspecten verder versoerd zouden worden neemt toe naarmate men jonger is: het zijn dus vooral jongeren die zich die situatie zouden kunnen voorstellen. Daarnaast zijn het vooral mannen (**geslacht**), zij-instromers (**instroomcategorie**), medewerkers in de lagere **salarisschalen** (8 en lager) en hoger opgeleiden (**opleidingsniveau**) die zich dat zouden kunnen voorstellen. Ook de **duur van het dienstverband** is een significant kenmerk: naarmate men langer in dienst is neemt de kans toe dat men zich kan voorstellen dat men onder die voorwaarden niet meer bij de politie zou willen werken. En tenslotte speelt de **functie** ook een significante rol: het zijn vooral niet leidinggevenden die niet belast zijn met wettelijke politietaken en niet leidinggevenden in de gebiedsgebonden politiezorg die het zich niet kunnen voorstellen dat zij bij die ontwikkeling niet langer bij de politie zouden willen werken.

6.4 MENING OVER EEN PERSOONLIJK BUDGET VOOR EEN INDIVIDUEEL ARBEIDSVOORWAARDENPAKKET

In april 2012 is onderzoek gedaan naar de beleving van secundaire arbeidsvoorwaarden door werknemers in de publieke sector, waaronder de politie. Hierbij is het Flitspanel gebruikt. De resultaten zijn gepresenteerd voor de werknemers uit de gehele publieke sector. Eén van de conclusies uit dit onderzoek is dat een meerderheid van de werknemers in de publieke sector voor hervorming van het pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden is. De meerderheid staat positief tegenover een keuzebudget; relatief veel oudere werknemers (ouder dan 55 jaar) kiezen voor differentiatie voor speciale groepen, relatief veel werknemers jonger dan 55 jaar kiezen voor een gelijk niveau voor alle werknemers.

Al met al vindt 69 procent van de politiewerknemers het een goed idee om de huidige cao te vervangen door een systeem waarbij de betrokkene een persoonlijk budget krijgt waarmee hij of zij een eigen arbeidsvoorwaardenpakket kan samenstellen, maar het grootste deel van hen wil wel dat er minimale collectieve regelingen blijven. Het percentage medewerkers dat dit een uitgesproken goed idee vindt is vrijwel net zo groot als het percentage dat het een slecht idee vindt (19% resp. 17%).

Bezien naar kenmerken (zie bijlage 4, tabel B4.6.3) blijkt een aantal kenmerken significant. Het zijn relatief vaker hoger opgeleiden dan lager en middelbaar opgeleiden (**opleidingsniveau**), vaker zij-instromers dan schoolverlaters (**instroomcategorie**) en juist minder vaak leidinggevenden in de overige executieve functies in vergelijking tot de overige functies (**functie**) die het een 'goed' idee vinden.

Het type werknemer dat het idee om de huidige cao op die wijze te vervangen goed vindt, maar wel van mening is dat er minimale collectieve regelingen moeten blijven bestaan, hangt significant samen met het kenmerk **functie**: het zijn vaker de leidinggevende medewerkers in executieve functies met deze mening.

Het zijn relatief vaker de middelbaar en hoger opgeleiden (**opleidingsniveau**) en alleenstaanden (**huishoudsituatie**) die het idee ‘slecht’ vinden. Ook blijkt dat hoe langer men in dienst is (**duur dienstverband**) hoe groter de kans is dat men tot de groep hoort die het idee slecht vindt.

Leeftijd speelt geen significante rol. De verschillen tussen jongeren en ouderen zijn kennelijk minder groot dan wel eens vanuit de generatietheorie (Bontekoning, 2012, 2007; Becker, 2011) wordt gesteld.

6.5 VERGELIJKING MET ANDERE SECTOREN

Onderwijs en zorg: kijken naar het individu in plaats van leeftijd¹⁸

De visie van HR-deskundigen in de sectoren onderwijs en zorg is dat een omschakeling moet plaatsvinden naar een situatie waarbij het vraagstuk of probleem centraal staat in plaats van de leeftijd. De middelen zouden dan moeten worden herverdeeld en ingezet op basis van individuele behoeften in plaats van ‘consumptie’ omdat iemand daar puur op basis van de leeftijd recht op heeft. Het idee dat mensen op basis van hun leeftijd gekoppeld kunnen worden aan bepaalde behoeften en beperkingen is in deze visie niet (meer) reëel en past ook niet meer in de huidige tijdsgeest. Een aantal ouderenregelingen zijn dan ook minder riant dan voorheen en meer gericht op het langer kunnen doorwerken in plaats van gericht op een vervroegd pensioen.

Druk op jongere medewerkers in de beveiliging¹⁹

In de private beveiligingssector vergrijst het personeelsbestand en dat vergroot de druk op de inzet van de jongere medewerkers. De neiging bestaat om de inzet van een oudere medewerker als een individueel probleem te beschouwen, terwijl de impact het hele bedrijf betreft. Het probleem wordt versterkt door de cao regels. Voorzien wordt dat de huidige ‘ontzie-maatregelen’ een operationeel (en sociaal) probleem gaan worden. De druk op de groep jongere medewerkers neemt toe, doordat medewerkers steeds ouder worden en het aantal extra vrije dagen hierdoor toeneemt, waarbij het aantal nachtdiensten dat gevuld kan worden afneemt.

Net zoals bij de politie is de uitstroom uit deze sector gering. Medewerkers worden hierdoor alleen maar ouder, duurder en minder flexibel. In de praktijk werken er bij een klant verschillende teams samen om de diensten vol geroosterd te krijgen. Als er teveel mensen de leeftijd bereiken waarbij ze gebruik mogen maken van ‘ontzie-maatregelen’, treft dat de hele groep.

Defensie: oude regelingen faseren uit²⁰

In de sector defensie hebben jongeren geen waardering voor ‘oude’ regelingen, maar door gewenning en omdat oudere medewerkers belang hebben bij sommige oude regelingen, is het veranderen van deze regelingen complex of duur. Regelingen die niet meer voldoen zijn bijvoorbeeld de pensioenregelingen (er is een te grote ongelijkheid ontstaan tussen de jongere en de oudere generatie voor wat betreft de kosten van pensioen en de verwachte opbrengsten), het leeftijdsontslag en de vroegpensioenregeling (mensen blijven steeds langer gezond).

¹⁸ Op basis van interviews met HR deskundigen in de sector onderwijs en zorg.

¹⁹ Op basis van interview met HR-deskundigen in de private beveiligingssector.

²⁰ Op basis van interview met HR-deskundigen in de sector defensie.

De politiek heeft de uitgangspunten voor modernisering van arbeidsvoorwaarden in de sector defensie geformuleerd in drie deelaspecten:

1. De ouderenregelingen moeten verdwijnen;
2. De bovenwettelijke voorzieningen bij werkloosheid, arbeidsongeschiktheid, enzovoorts moeten verdwijnen.
3. Doorontwikkeling van het cafetariamodel ter vervanging van de huidige cao, als gevolg van de trend van individualisering moeten keuzemogelijkheden geschapen worden.

De voorkeur van defensie gaat uit naar een differentiatie van de arbeidsvoorwaarden naar de toegevoegde waarde, naar de arbeidsmarktwaarde en naar binding van de medewerker met de organisatie. Men wil af van gedetailleerde regels om het eigen initiatief van medewerkers niet in de kiem te smoren en daarmee de inzetbaarheid van individuen, ook in de toekomst te verbeteren. In de ideale situatie sluiten de arbeidsvoorwaarden aan bij de levensfase van de medewerker. Dat betekent echter dat het dalen van de lonen ook tot de mogelijkheid zou moeten horen bij het stijgen van de leeftijd (demotiebeleid).

6.6 CONCLUSIES

Prioritering in arbeidsvoorwaarden

Welke arbeidsvoorwaarden zou men op dit moment willen verbeteren/uitbreiden en welke arbeidsvoorwaarden waar men op dit moment gebruik van maakt zou men ter compensatie bereid zijn om te versoberen of in te leveren om in totaliteit binnen hetzelfde huidige budget te blijven? Waarschijnlijk vindt men de keuze welke arbeidsvoorwaarde te versoberen lastiger dan de keuze welke arbeidsvoorwaarde te verbeteren/uit te breiden. Men mag één of twee arbeidsvoorwaarden kiezen ter verbetering/uitbreiding en ook één of twee ter versobering. Maar terwijl vrijwel iedereen twee arbeidsvoorwaarden kiest ter verbetering/uitbreiding, kiezen de meesten er slechts één ter versobering.

Uitbreiding/verbetering

De eerste conclusie is dat de meeste politiemensen vooral de arbeidsvoorwaarden met betrekking tot loon en toelagen verbeterd of uitgebreid zouden willen zien. Dit zijn ook de arbeidsvoorwaarden waarover de meesten (heel) ontevreden zijn. De wens om de toeslag voor onregelmatig werk te verbeteren leeft vooral bij medewerkers bij de gebiedsgebonden politiezorg, leeft sterker bij jongeren (hoe ouder, des te minder vaak hiervoor wordt gekozen), bij mannen, bij lager en middelbaar opgeleiden, bij medewerkers die meer dan 36 uur werken en bij medewerkers die korter in dienst zijn (hoe langer in dienst, hoe minder vaak hiervoor wordt gekozen). Voor de wens om de toeslag voor overwerk te verbeteren/uit te breiden geldt min of meer hetzelfde, maar minder geprononceerd, alleen kiezen lager opgeleiden hier minder vaak voor dan hoger opgeleiden.

Op de tweede plaats zou men graag de arbeidsvoorwaarden met betrekking tot opleiding en ontwikkeling willen verbeteren of uitbreiden en binnen deze cluster vooral de beschikbaarheid van geld voor het volgen van een opleiding en maatregelen op het gebied van loopbaan/inzetbaarheid. Het verbeteren van de 'beschikbaarheid van geld voor het volgen van een opleiding' wordt relatief vaak gewenst door niet-leidinggevende medewerkers die niet belast zijn met de uitvoering van wettelijke politietaken. Ook geldt dat deze wens afneemt naarmate men ouder wordt. Daarnaast wordt deze wens door relatief veel vrouwen en hoger opgeleiden kenbaar gemaakt.

Verbetering van de arbeidsvoorwaarde 'maatregelen op het gebied van loopbaan/inzetbaarheid' wordt relatief vaak genoemd door leidinggevende medewerkers die niet belast zijn met de uitvoering van wettelijke politietaken en door relatief veel niet-westerse allochtonen.

Uitbreiding van flexibele werktijden wordt voornamelijk gewenst door medewerkers die niet belast zijn met de uitvoering van wettelijke politietaken en daarbinnen relatief vaak door leidinggevenden. Ook leeft deze wens meer bij niet-westerse allochtonen en bij medewerkers die in deeltijd werken (vanaf 16 tot en met 35 uur).

Versobering

De meest vaak genoemde arbeidsvoorwaarde om te versoberen is de 'vergoeding woon/werkverkeer', gevolgd door de 'modaliteitenregeling', de 'collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering' en de 'toeslag voor overwerk'.

Omdat deze arbeidsvoorwaarden ook door relatief veel werknemers gebruikt worden en omdat in geval van versobering van de voorwaarden alleen een keuze gemaakt kon worden uit de regelingen waarvan men zelf gebruik maakt, hebben regelingen waar veel personen gebruik van maken meer kans om gekozen te worden. Daarom is ook gekeken naar de aantallen in relatie tot het aantal personen die de regeling ook daadwerkelijk gebruiken.

Meer dan de helft van de gebruikers zou de regeling 'versterking van vaardigheden op het gebied van mentale weerbaarheid' wel willen versoberen. Ook 'sportfaciliteiten', 'versterking van vaardigheden op het gebied van fysieke weerbaarheid' en 'modaliteitenregeling' komen voor relatief veel gebruikers in aanmerking voor versobering. Maar hoewel relatief veel gebruikers de sportfaciliteiten zouden willen verminderen, zijn er ook veel werknemers (gebruikers en niet-gebruikers) die de sportfaciliteiten juist zouden willen verbeteren. Maar als er gekozen moet worden welke arbeidsvoorwaarden waar men gebruik van maakt, versoberd zouden moeten of kunnen worden, kiest men kennelijk toch eerder voor maatregelen ter versterking van mentale en fysieke weerbaarheid, sportfaciliteiten en/of de modaliteitenregeling dan voor bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden op het gebied van loon en toeslagen.

Onder de te versoberen arbeidsvoorwaarden is meer homogeniteit met betrekking tot de kenmerken van de medewerkers dan onder de te verbeteren arbeidsvoorwaarden. Dat wil zeggen, de keuzes voor de te versoberen arbeidsvoorwaarden hangen in het algemeen minder af van functie, leeftijd, geslacht en dergelijke. Wel is het zo dat het versoberen van de 'toeslag voor onregelmatig werk' relatief vaak door overige medewerkers belast met de uitvoering van wettelijke politietaken worden genoemd, vooral door de leidinggevenden. Dit geldt ook voor de 'toeslag voor overwerk'. Deze laatste arbeidsvoorwaarde wordt tevens relatief vaker door leidinggevende medewerkers bij de gebiedsgebonden politiezorg aangewezen voor versobering.

Toekomstige arbeidsvoorwaarden

Ongeveer 70 procent van de werknemers staat positief tegenover het idee om werknemers zelf hun individuele arbeidsvoorwaardenpakket te laten samen stellen, al wil het overgrote deel hiervan wel vasthouden aan minimale collectieve regelingen. Ook hierbij geldt dat de verschillen naar leeftijd vrij gering zijn. Er is wel een vrij groot verschil naar functie en opleidingsniveau.

Gelet op de toekomstige werk- en privésituatie geven de meest politiefunctionarissen meer of evenveel prioriteit aan: loon en toeslagen, mogelijkheden om opleiding/scholing te volgen, maatregelen op het gebied van loopbaan/inzetbaarheid en de mogelijkheid om vervroegd met pensioen te gaan.

Men geeft minder of evenveel prioriteit aan: mogelijkheden om langer te werken, nachtdienstonthefing, begeleiding op psychosociaal gebied, levensloopregeling en aan maatregelen ter versterking van vaardigheden op het gebied van mentale en/of fysieke weerbaarheid.

Gezondheid is een factor die verband houdt met de prioriteit die men geeft aan toekomstige begeleiding op psychosociaal gebied en toekomstig gebruik van maatregelen ter versterking van vaardigheden op het

gebied van mentale en fysieke weerbaarheid: medewerkers die zich minder vaak kalm en rustig voelen geven hier een hogere prioriteit aan en medewerkers die zich vaker minder energiek voelen een lagere.

Twee derde van de politiefunctionarissen kan zich ten slotte voorstellen dat zij niet meer bij de politie zouden willen werken als de arbeidsvoorwaarden op voor hen relevante aspecten verder zou worden versoerd. Dit zijn relatief vaker jongeren, mannen, zij-instromers, medewerkers in de lagere salarisschalen, hoger opgeleiden en niet-leidinggevenden in de niet-executieve functies en niet-leidinggevenden in de gebiedsgebonden politiezorg. De kans dat men zich kan voorstellen dat zij bij die ontwikkelingen niet langer bij de politie zouden willen werken neemt bovendien toe naarmate men langer bij de politie werkt.

Bijna zeven op de tien politiewerknemers vinden het een goed idee om de huidige cao te vervangen door een systeem waarbij de betrokkene een persoonlijk budget krijgt waarmee hij of zij een eigen arbeidsvoorwaardenpakket kan samenstellen, maar het grootste deel van hen wil wel dat er minimale collectieve regelingen blijven. Het zijn vooral hoger opgeleiden, zij-instromers en juist minder vaak leidinggevenden in de overige executieve functies, die dit een uitgesproken 'goed' idee vinden.

Vooraf leidinggevende medewerkers in executieve functies zijn van mening dat het wel een goed idee is om de huidige cao op die wijze te vervangen, maar zij zijn wel van mening dat er minimale collectieve regelingen moeten blijven bestaan.

Leeftijd speelt geen significante rol. De verschillen tussen jongeren en ouderen zijn kennelijk minder groot dan wel eens wordt gesteld.

7 SCHUIVEN MET UREN

7.1 INLEIDING

Als gevolg van een minder voorspelbare maatschappelijk omgeving die onverwacht een grote politiezet kan vereisen heeft de bedrijfsvoering behoefte om personeel flexibel in te zetten. De creatie van een flexibele schil (oproepkrachten, uitzendkrachten, 0-uren contracten, vrijwillige politieambtenaren, etc.) stuit binnen de politie echter op fundamentele en praktische bezwaren vanwege het geweldsmonopolie en het waarborgen van de integriteit die om continuïteit in de politieorganisatie vragen (zie paragraaf 1.2.4).

Regels die effecten hebben op een flexibele inzet van politiemedewerkers zijn vooral de toepassingen en regelingen met veel administratieve lasten op het gebied van de arbeids- en rusttijden (de zogenaamde modaliteitenregeling en rooster vaststellingsmomenten)²¹, alsook de in de CAO vastgelegde rechten over betaald ouderschapsverlof, gedeeltelijk uittreden, nachtdienstontheffing, etc. (Van Schuilenburg, 2011). Aan de andere kant kunnen dergelijke regelingen mogelijk een positief effect hebben op de *duurzame* inzetbaarheid, omdat door regelingen van deze aard medewerkers langer gezond, gemotiveerd, dus inzetbaar blijven. Duurzame inzetbaarheid is het onderwerp van het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 8).

In dit hoofdstuk zoomen we in op regels die knellend zijn voor de bedrijfsvoering in relatie tot (meer) flexibele inzet van personeel. In paragraaf 7.2 gaan we in op knelpunten en wensen die te maken hebben met plannen en roosteren van arbeids- en rusttijden (urenbanken, slim roosteren, etc.), gezien vanuit het perspectief van de werkgever.

In paragraaf 7.3 gaan we in op de behoefte aan flexibiliteit vanuit het perspectief van de werknemer. Vormen van interne flexibiliteit die gewenst zijn met het oog op de bedrijfsvoering kunnen immers op gespannen voet staan met de preferenties van de politiewerknemers, die ook behoefte hebben aan een bepaalde mate van flexibiliteit. Toenemende importantie voor werknemers van de combinatie van arbeid, zorg en vrije tijd is een maatschappelijke, onomkeerbare trend, maar regels over betaald ouderschapsverlof, gedeeltelijk uittreden, nachtdienstontheffing, etc. hebben consequenties voor de mate waarin medewerkers inzetbaar zijn. Bovendien staat hun inzet die vereist is op tijden waarop anderen vrij zijn (denk bijvoorbeeld aan frequente inzet in het weekend), op gespannen voet met de wensen tot flexibele inzet vanuit de bedrijfsvoering.

In paragraaf 7.4 vergelijken wij de knelpunten en wensen die in de politiesector leven met die voor de beveiligingssector. Paragraaf 7.5 sluit dit hoofdstuk af met conclusies.

7.2 BEHOEFTE AAN FLEXIBILITEIT: WERKGEVERSKANT

Knelpunten ervaren door de werkgever in relatie tot arbeids- en rusttijden

Om aan de eisen van de bedrijfsvoering te kunnen voldoen is vanuit de organisatie een grote behoefte aan meer flexibiliteit ten aanzien van de arbeids- en rusttijden.

²¹ Bij de politie is naast de Arbeidstijdenwet (ATW) de specifieke Landelijke Arbeidstijden Regeling (LAR) van toepassing. Op grond van deze regeling hebben politiefunctionarissen in afwijking van de Arbeidstijdenwet, recht op 21 vrije zondagen.

Korpsen kunnen niet altijd van te voren vaststellen wat de behoefte is aan personeel (Cörvers, 2012). Een minder voorspelbare maatschappelijke omgeving, die onverwacht een grote politie-inzet kan vereisen en pieken op bepaalde dagen leiden tot disbalansen in de bezetting. Bij de meeste werkprocessen geldt dat in het weekend (vanaf vrijdagavond) onderbezetting is en in de week overbezetting (d'Hondt e.a., 2011). Ook in het verleden is hier reeds aandacht voor gevraagd. Deze disbalans ligt voor een deel ook bij de uitvoering, want er zijn regionale verschillen: in de ene regio is de bezetting beter geregeld dan in de andere. Volgens de onderzoekers zou een solide capaciteitsmanagement dan ook veel effect kunnen hebben.

Op dit moment zijn de hoeveelheid arbeidstijdenovertredingen erg hoog²². Oorzaken zijn onvoldoende sturing op naleving van de ATW en onvoldoende gebruik van de wettelijk beschikbare uitzonderingsmogelijkheden. Bovendien blijkt uit een rapport van de Inspectie SZW dat een aantal korpsen niet met het registratiesysteem kunnen omgaan en de arbeidsuren onjuist registreren (Inspectie SZW, 2012).

Wensen die leven bij de werkgever

Een meer flexibele inzet van medewerkers wordt belemmerd als gevolg van de Landelijke Arbeidstijdenregeling (LAR) en het Besluit algemene rechtspositie politie (Barp) in relatie tot de ATW (Arbeidstijdenwet) (De Leede e.a., 2011). Uit de werking van vijf verschillende bepalingen²³ concluderen d'Hondt e.a. onder meer dat alternatieve wijzen van roosteren op basis van uitsluitend de ATW tot aanzienlijk meer flexibiliteit in de inzet van personeel in volcontinuïdient leiden. Zij pleiten daarom voor afschaffing van de regels in de LAR/Barp die belemmerend werken op een flexibele inzet.

De Inspectie OOV pleit niet voor afschaffing, maar voor aanpassing van die regels die belemmerend werken. Aanpassing van deze regels raakt de arbeidsvoorwaarden van het politiepersoneel en moet dan ook zorgvuldig gebeuren. De Inspectie verwacht dat door aanpassing van regels die belemmerend werken, leidinggevenden en planners meer ruimte krijgen bij het inroosteren van medewerkers, waardoor de personele capaciteit beter kan worden afgestemd op het werkaanbod. Dit kan leiden tot een verbetering van het capaciteitsmanagement bij de politie.

Aan de andere kant benadrukt de Inspectie OOV dat uitsluitend het intrekken of wijzigen van bepalingen, die ten opzichte van de ATW belemmerend werken, niet automatisch zal leiden tot de oplossing van een grotere flexibele inzet. Ook d'Hondt (2011) concludeert dat er, naast de belemmerende bepalingen in de LAR/Barp, ook nog andere redenen zijn voor gebrek aan flexibiliteit, zoals cultuur, management en systemen (d'Hondt e.a., 2011). De bestaande regels bieden wel ruimte, maar deze worden in de praktijk niet benut. De Inspectie wijst op een deels onjuiste uitleg van wet- en regelgeving en op ingesleten gewoontes. In de gesprekken die de onderzoekers gevoerd hebben in het kader van dit onderzoek is dit bevestigd. In deze gesprekken is ook gewezen op de onbekendheid en de wir war van vele regelingen.

Een aanbeveling uit het onderzoek van d'Hondt om de flexibiliteit van de inzet te vergroten is inperking van vaste arbeids- en bevordering van flexibele arbeidspatronen. Hiertoe worden de volgende mogelijkheden genoemd: variabele begin- en eindtijden van diensten, variabele dienstlengtes, incl.

²² Inspecties naar de naleving van de ATW in 2011 door de Inspectie SZW (2012) bij 13 geïnspecteerde politiekorpsen waar in 2009 een groot aantal overtredingen is vastgesteld, signaleren 1123 overtredingen van de ATW.

²³ Deze vijf zijn: het aantal vrije zondagen aansluitend aan een vrije dag, de verkorte dagelijkse rust, de werktijdenmodaliteit, de maximum arbeidstijd van 9 uur en de gemiddelde arbeids- en rusttijden.

diensten korter dan 6 uur, in plaats van een vaste arbeidsduur meer gebruik maken van een gemiddelde arbeidsduur (zoals de gemiddelde 8- of 9-uurs modaliteit of de 38- of 40-urige werkweek en jaarurensystemen/urenbanken met pieken en dalen).

Het is volgens de onderzoekers wenselijk om leidinggevenden meer voorlichting en begeleiding te geven op het gebied van wet- en regelgeving en het gebruik van de uitzonderingsartikelen (Inspectie SZW, 2012). Ook zouden de wettelijke regels opgeschoond moeten worden. De HRM van de Nationale Politie vindt het daarnaast wenselijk om binnen het planningssysteem alleen de kaders vast te leggen en de verantwoordelijkheid voor roosters terug te brengen naar de werkvloer. Teams zouden meer zelf moeten plannen, de planning moet op de werkvloer in collegiaal overleg plaats vinden in plaats van het plannen van bovenaf zoals dat op dit moment is geregeld (Directie HRM Nationale Politie, div. auteurs, 2012)²⁴. Tussen het ministerie van Veiligheid en Justitie en de Nationale Politie zijn afspraken gemaakt over een striktere aanpak op sturing, planning en inroostering.

Niet alleen wat betreft het planningssysteem zou de sector politie toe moeten naar het vastleggen van kaders, waarbinnen een eigen, flexibele invulling mogelijk is, ook wat betreft het arbeidsvoorwaardensysteem pleit HRM van de NP voor aanpassing van de structuur. Er zouden volgens HRM meer min-max regelingen moeten komen, bijvoorbeeld op het gebied van het aantal te draaien nachtdiensten. Deze min-max afspraken zouden per functie geregeld moeten worden. Deze wens gaat in de richting van het 'cafeteria-systeem'²⁵.

7.3 BEHOEFTE AAN FLEXIBILITEIT: WERKNEMERSKANT

Naar verwachting zullen werknemers blijvend behoefte hebben aan niet alleen uitgebreide voorzieningen rondom de zorg voor kinderen en het huishouden, maar ook van arbeidsvoorwaarden die inspelen op een flexibele tijdsindeling en thuiswerken, zodat personen hun werktijd zelf kunnen indelen. Dergelijke trends hebben invloed op de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen.

Bij de politie is op dit moment de planning van arbeidstijden voor een periode van 13 weken en zijn roosters van acht uur de norm. Onder verschillende vakbonden leeft de angst dat als je dit los laat er een willekeur ontstaat van informele afspraken. Deze angst is op zich terecht: in de praktijk willen vooral hoger opgeleide leidinggevenden meer flexibiliteit, met name in de arbeidstijden. Zij willen zelf hun arbeidstijden regelen, maar dat laat de organisatie nu niet toe. Daarom wordt nu heel veel informeel geregeld.

Een verschil met het cohort 'jongeren' van vroeger is de balans tussen werk en privé. In het verleden stond bij alle politiemedewerkers het werk altijd voorop ('je bent 24/7 politie-agent'), nu hecht men aan minder tijd voor werk en meer voor privé (jongeren die in het weekend uit gaan willen niet als 'politie-agent' uit gaan, maar als privé-persoon). Dit kan tot discussies leiden over het begrip 'loyaliteit' als er plotseling veel werk is. Het is de vraag hoe de combinatie privé-werk in balans kan worden gebracht met de bedrijfsvoering, zonder dat er druk komt te staan op het uitvoeren van moeilijke uren en uren waarin het ad hoc heel druk is.

²⁴ De toekomst begint vandaag!, 2012

²⁵ In tegenstelling tot de sector politie zijn voor de brandweer en Defensie uitzonderingen op de ATW juridisch geregeld is. Voorbeeld: iemand die een crimineel volgt werkt 24/7. Daarbij overtreedt hij dus de ATW.

Het is bij de politie niet mogelijk om altijd nachtdiensten of weekenddiensten te draaien. Sommigen, vooral jongeren, zouden dit best willen²⁶. Wat wel geregeld is bij de politie maar bij niet bij alle medewerkers bekend is, is dat het mogelijk is om sommige nachten wel diensten te draaien en andere nachten niet: een oudere medewerker wil misschien wel diensten draaien in de nacht van maandag op dinsdag of dinsdag op woensdag, maar niet op de ‘horeca-avond’ vrijdag op zaterdag.

De politieorganisatie zou voor de uitvoering van bepaalde taken steeds meer gebruik kunnen maken van thuiswerken, flexwerken en mobiel werken. Het binden en boeien van politiemedewerkers kan op basis van vrijwillige vormen van flexwerken. Werknemers bij de politie vinden telewerken een aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde (Werkgroep MAP, 2011).

In de hoofdstukken 4 en 5 is van een aantal aspecten van regelingen rondom arbeidstijden weergegeven wat de mate is waarin deze worden benut en hoe zij worden gewaardeerd door de ‘gebruikers’. In tabel 7.1 vatten wij deze resultaten samen.

Uit tabel 7.1 blijkt in het algemeen dat de meeste medewerkers tevreden zijn over regelingen die te maken hebben met arbeidstijden, arbeidsduur en verlof. Een meerderheid is van mening dat er voldoende rekening met de persoonlijke behoeften en wensen wordt gehouden en in het algemeen waardeert men de werktijden, de mate van flexibiliteit om werk op de gewenste momenten uit te voeren, als goed tot heel goed.

Een aantal regelingen op het gebied van arbeidsduur, verlof en werktijden is geormerkt en bestemd voor specifieke groepen binnen de politie. Om die reden is het gebruik van specifieke regelingen niet altijd even hoog. Maar van de medewerkers die wel gebruik maken van regelingen op het gebied van nachtdienstontheffing, modaliteiten, studieverlof, RPU, flexibele werktijden en de mogelijkheid om thuis te werken zijn verreweg de meesten (heel) tevreden.

De kenmerken die het meest bepalend zijn voor het gebruik van de regelingen op dit gebied zijn het salaris- en opleidingsniveau en de functie. Ook als het gaat om de waardering van deze regelingen zijn deze kenmerken het meest significant.

²⁶ In de sector zorg is dit wel mogelijk.

Tabel 7.1 Samenvatting van enkele resultaten uit hoofdstuk 4 en 5 over regelingen in verband met arbeidstijden (Bron: Flitspanel, januari 2014)

Op welke onderwerpen wordt in de huidige politie cao voldoende rekening gehouden met uw persoonlijke behoeften/wensen en op welke onderwerpen niet Tabel 4.1)?	Voldoende	Onvoldoende de	Geen mening	Weet niet	Significante kenmerken
Arbeidsduur en verlof (meer/minder uren werken, aantal vakantiedagen, studieverlof, etc.)	68	19	7	7	De kans dat men onvoldoende oordeelt is afhankelijk van: lengte dienstverband (is groter naarmate men langer in dienst is), functie (is groter als iemand een niet-leidinggevende executieve functie heeft dat niet tot de gebiedsgebonden politiezorg hoort) en huishoudsituatie (is groter als iemand geen alleenstaande is).
Werktijden (roostering, nachtdiensten, nachtdienstontheffing, overwerk, flexibele werktijden, vrije zondagen, consignatie, modaliteitenregeling, mogelijkheden om thuis te werken, etc.)	53	34	7	6	De kans op een negatief oordeel is afhankelijk van salaris-schaal (is groter als iemand in salarisschaal 11 of lager zit)
Van welke van de volgende arbeidsvoorwaarden maakt u op dit moment gebruik? En hoe tevreden bent u hierover (tabel 4.3)?	Wel gebruik	(Heel) tevreden	Niet tevreden/niet ontevreden	(Heel) ontevreden	
Nachtdienstontheffing	11	84	13	3	
Modaliteitenregeling	42	79	19	3	
Studieverlof	5	64	18	18	
RPU	8	84	10	5	
Flexibele werktijden	29	84	14	2	
Thuis werken	23	86	9	6	Salarisschaal, opleidingsniveau (vooral werknemers in salarisschalen 12 en hoger en lager en middelbaar opgeleiden)
Hoe waardeert u de volgende aspecten van uw functie en uw werkbeleving (tabel 5.1)?	Heel goed	Goed	Niet goed, niet slecht	Slecht/Heel slecht	
Uw werktijden: de mate van flexibiliteit om werk op de door u gewenste momenten uit te voeren	15	50	19	14/3	Salarisniveau (lage waardering: vooral medewerkers in salarisschaal 8 en lager) functie (hoge waardering: vooral niet-leidinggevende medewerkers zonder wettelijke politietaken)

Aan de andere kant vindt ca. 17 procent dat de mate van flexibiliteit om het werk te kunnen uitvoeren op de zelf gewenste momenten slecht tot zeer slecht is. Aan de medewerkers die hierover negatief zijn is gevraagd naar verbeterpunten. In box 6.1 is een overzicht gegeven van de verbeterpunten die het meest vaak zijn genoemd.

Box 7.1 Verbeterpunten in relatie tot de werktijden: de mate van flexibiliteit om werk te kunnen uitvoeren op de gewenste momenten

- Administratie thuis uitvoeren;
- Minder administratieve lasten.
- Basisrooster hanteren, rust creëren in het rooster, minder verschuivingen op het laatste moment, langer vooruit plannen, bijstand tijdig aanvragen.
- Een regelmatig onregelmatig rooster.
- Meer professionele vrijheid om eigen agenda te beheren.
- Betere werkverdeling van dag- en nachtdiensten.
- Meer en beter 'sociaal' roosteren in verband met combinatie privé (bijvoorbeeld niet te veel late diensten in één week).
- Buiten de beschikbaarheidsdiensten 'vrije' dagdiensten roosteren om administratieve en/of extra taken te kunnen uitvoeren.
- Planning meer in overleg en met keuzevrijheid (voorbeeld: nu krijgen veel collega's een vroege dienst, terwijl zij liever s avonds werken EN omgekeerd!)
- Een inteken rooster waarbij men bij sommige onderdelen van de politie naar eigen inzicht flexibel kan schuiven met de werktijden.
- Flexibele werktijden: tijdstippen aanvang en einde dag- en avonddiensten flexibeler maken.
- Flexibiliteit juist inperken om zeer hoge onregelmatigheid tegen te gaan
- Planning terug brengen op het bureau.
- Termijn voor aanvragen voor een vrije dag verkorten.
- Capaciteitstekorten in het algemeen verminderen.
- Capaciteitstekort van volledig inzetbaar personeel verminderen.

Bron: Flitspanel, januari 2014

De meeste verbeterpunten zijn gerelateerd aan de manier waarop de arbeidstijden worden gepland en gerosterd. Men opteert voor meer rust in het rooster door roosters langer vooruit te plannen, minder verschuivingen op het laatste moment toe te staan en het meer aanbrengen van regelmatigheid in de onregelmatigheid. Ook 'sociaal roosteren' in overleg met betrokkene is een speerpunt: dit punt is vooral belangrijk met het oog op de balans tussen werk –en privé. Door de planning terug te brengen naar de werkvloer, ook één van de aangereikte verbeterpunten, zou dit makkelijker te realiseren zijn.

Ook gerelateerd aan de planning van de arbeidstijden is de roep om meer professionele vrijheid om de eigen agenda te beheren: men is van mening dat er te veel wordt gewerkt volgens de vaste planning en te weinig wordt gekeken naar wanneer er werk is.

Een aantal respondenten noemt uitbreiding van de capaciteit in het algemeen een verbeterpunt, een aantal voegt daar nadrukkelijk aan toe dat er vooral behoefte is aan uitbreiding van volledig inzetbare capaciteit (en noemen in dit verband de nachtdienstontheffing van ouderen).

In de verdiepende discussie met ca. 30 zowel leidinggevende als niet-leidinggevende politiefunctionarissen komt hetzelfde beeld naar voren (zie box 7.2). De huidige regeling omtrent de arbeids- en rusttijden zorgt bij met name de executieve functies voor problemen. Medewerkers ervaren de huidige regelingen in de praktijk doorgaans als knellend en niet-werkbaar. Medewerkers benoemen een aantal wensen bij het eventueel ontwikkelen van een flexibelere regeling. In de eerste plaats geeft men aan dat de regeling niet ten koste mag gaan van de gezondheid van de medewerker. Er dient rekening gehouden te worden met voldoende rusttijden. In de tweede plaats dient de planner bij het maken van de

roosters, in alle redelijkheid, zowel rekening te houden met de capaciteitseisen vanuit de organisatie als met de wensen en de gezondheid van de medewerker.

Box 7.2 *Knelpunten ervaren door werknemers in de e-board room*

Niet-leidinggevenden

Niet-leidinggevenden vinden het kunnen combineren van werk en privé belangrijk voor hun werktevredenheid. Hun ervaringen met het kunnen combineren van werk en privé (of zorgtaken) is sterk afhankelijk van de functie, eenheid en afdeling. Maar ook het vertrouwen tussen medewerker en leidinggevende/werkgever is een belangrijke factor. Er zijn lijnchefs die goedwillend en bereidwillig zijn, communicatief, flexibel, maar anderen zijn dat niet. In sommige gevallen wordt voor de medewerker bepaald wanneer hij/zij overuren moet opnemen, terwijl in andere gevallen de medewerker zelf een voorkeur kan aangeven.

Voor medewerkers in executieve functies en voor medewerkers in de ondersteuning bij eenmansposten is het vaak lastiger om werk en privé te combineren dan voor medewerkers in de ondersteunende diensten. Deze laatste categorie ervaart dikwijls voldoende zeggenschap over de werktijden.

Voor de medewerkers in executieve functies ervaren druk vanuit de roosters. Men ervaart een te beperkte zeggenschap ten aanzien van de werktijden en onvoldoende oog voor de gezondheid van de medewerker (rusttijden). Men is in het algemeen neutraal of positief bij de vraag of een meer flexibele regeling wenselijk is: men ziet voordelen, maar ook bedreigingen. Voordelen: de mogelijkheid om op team-niveau afspraken te maken, de kans om de regeldichtheid te verminderen en mogelijkheden om afspraken te maken op individueel niveau waardoor roosters beter kunnen aansluiten bij de behoefte van de medewerker. Maar in de huidige regeling ervaart men de onregelmatigheid in de roosters, vooral in de noodhulp, als schadelijk voor het functioneren en de gezondheid (is fysiek en psychisch belastend). Dat zou in een meer flexibele regeling nog erger kunnen worden.

Leidinggevenden

Ook de leidinggevenden vinden het kunnen combineren van werk en privé belangrijk voor de werktevredenheid. Zij ervaren doorgaans voldoende zeggenschap over hun rooster en zijn voldoende in staat om werk en privé te combineren. Voor functies in de 24-uurs diensten en noodhulp is dit wel lastiger dan voor de kantoorfuncties. Bovendien is de ervaring dat de huidige arbeidstijdenregeling wordt omzeild om het werkaanbod te kunnen combineren met de eigen wensen ten aanzien van de werktijden.

Leidinggevenden merken dat er druk staat op het invullen van de roosters, leidend tot hoge werkdruk in de 'blauwe teams'. Volgens hen werkt de arbeidstijdenregeling belemmerend. Men kan niet werken of vrij zijn op gewenste momenten omdat de huidige regeling niet of nauwelijks flexibiliteit biedt in de roostercyclus. Dit leidt tot onvrede (niet sociale roosters om de planning rond te krijgen) en frustraties. Ook leidt het tot onrust in de roosters doordat men onderling gaat ruilen. Een oplossing zou zijn de afschaffing van de LAR en invoering van een meer flexibele regeling omtrent arbeids- en rusttijden. Het zou meer ruimte kunnen bieden aan de werkgever én werknemer door een betere balans tussen het werkaanbod en de wensen van werknemers in relatie tot privé/zorg (win-win situatie).

De behoefte en wensen ten aanzien van werk- en rusttijden verschillen sterk per individu en situatie. Meer vrijheid in de roostercyclus zou een oplossing kunnen zijn. Daarbij wordt opgemerkt dat de huidige regelingen zijn doorgesloten, maar dat er ook een bescherming van uit gaat die niet uit het oog mag worden verloren (voldoende rust en geen gesplitste diensten). Tot slot werd opgemerkt dat er nog steeds verschillen tussen regio's bestaan in verlofregelingen.

Men wil af van de huidige arbeids- en rusttijden regeling. Ideeën over het verbeteren van het roosteren zijn:

- Roosteren op team niveau waarbij er met het team een rooster wordt opgesteld en collega's onderling kunnen ruilen;
- Toestaan van zelfroosteren waarbij het werk leidend is. Er wordt verwezen naar de roostersystematiek bij de brandweer.
- Een flexibelere regeling ten aanzien van arbeids- en rusttijden in die zin dat men op bepaalde momenten meer uren mag werken om vervolgens op een later (zelf gekozen) moment langer met verlof te kunnen.
- Er bestaat de wens om medewerkers de mogelijkheid te kunnen geven om met (een betaalbare) sabbatical/lang verlof te gaan. Dit laatste wordt ook in het kader van de gezondheid van de medewerker en het langer doorwerken genoemd.

Bron: e-boardroom, december 2013.

Weliswaar is de meerderheid van de politiefunctionarissen tevreden over regelingen die het mogelijk maken om thuis te werken, toch zijn de mogelijkheden om thuis te werken één van de regelingen die men graag verbetert of uitgebreid willen zien (zie paragraaf 6.2). De wens om de mogelijkheden om thuis te werken te verbeteren of uit te breiden is relatief vaker aanwezig bij de wat oudere werknemers, vrouwen, hoger opgeleiden en deeltijders. Deze regelingen zijn duidelijk niet bestemd voor niet-leidinggevende medewerkers in de gebiedsgebonden politiezorg, want deze medewerkers hebben beduidend minder de wens voor uitbreiding of verbetering van de mogelijkheid om thuis te werken.

Vooraf leidinggevende medewerkers in de niet-executieve functies, niet-westerse allochtonen en deeltijders zouden graag een uitbreiding willen zien van flexibele werktijden.

Uit paragraaf 6.3 blijkt ook dat in de top-4 van onderwerpen in de cao waar relatief veel werknemers in de toekomst meer of evenveel prioriteit zou willen geven gelet op de toekomstige werk- en privésituatie regelingen op het gebied van arbeidstijden, arbeiduur en verlof niet voorkomen. In de top-4 van onderwerpen waaraan men in de toekomst juist *minder* of evenveel prioriteit zou willen geven staan wel regelingen op dit gebied: relatief veel mensen willen in de toekomst minder prioriteit geven aan mogelijkheden om langer te werken en aan nachtdienstonthefving.

7.4 VERGELIJKING MET ANDERE SECTOREN

In aanpalende sectoren zoals de zorg en de private beveiligingssector lijkt een ruimere arbeids- en rusttijdenregeling in de praktijk werkbaarder dan een zeer gespecificeerde en ‘regeldichte’ overeenkomst zoals bijvoorbeeld in het onderwijs wordt gehanteerd.

De zorg lijkt minder problemen te hebben met de invulling van de arbeids- en rusttijden. Deze sector kent een jaarurensystematiek in de cao waarbij niet het aantal uren per week vast staat. Hierdoor ontstaat een zekere mate van flexibiliteit.

De private beveiligingssector lijkt wat betreft de onvoorspelbaarheid van personele inzet veel op de politiesector (zie hoofdstuk 2, paragraaf 2.4). In de beveiligingssector is recent overgestapt op een systematiek van ‘rollend’ roosteren waarbij meer flexibiliteit ten aanzien van de capaciteit mogelijk is en tegelijkertijd rekening wordt gehouden met de wensen van de medewerker. Voorheen was het belangrijkste knelpunt in de cao de mogelijkheid dat een werkgever medewerkers kon dwingen te werken op een moment dat gekozen werd door de werkgever. Dit leverde vervelende spanningen op voor de relatie tussen medewerker en werkgever. Bij flexibilisering van roosters spelen in de beveiligingssector drie zaken:

1. De ontwikkeling van een manier van flexibel roosteren kan alleen maar door de klantvraag helder te inventariseren. Het werkaanbod moet centraal staan.
2. De medewerker moet inspraak krijgen op de invulling van het rooster.
3. Planners moeten de juiste normen meekrijgen. Het moet niet alleen over de “outcome” gaan –zorgen dat er een bepaald aantal medewerkers op een bepaald tijdstip beschikbaar is-, want dat zorgt voor ongewenste situaties. Binnen de beveiligingssector is men aan het onderzoeken welke set aan regels voor de roosteraars het beste werkt. De effecten van (varianten van) roosteren op het welbevinden van medewerkers wordt regelmatig gemeten.

Een belangrijke modernisering in de beveiligingssector is het hebben van rust in roosters. Dat betekent beter en verder vooruit plannen. Het is een manier van denken waarbij roosterwijzigingen zich beperken tot het operationeel noodzakelijke. Consequentie is dat niet de arbeidsvoorwaarde/spelregel binnen de cao centraal staat, maar het gedrag van de planner. Van de planners in de beveiligingssector wordt een visie

gevraagd op de manier waarop roosters worden ingezet, de manier waarop reservecapaciteit wordt ingezet en de manier waarop mensen worden verdeeld over de verschillende klanten.

Recente wijzigingen die hebben bijgedragen aan rust in de roosters, is:

- Een rolling forecast: roosters worden nu vier weken van tevoren gecommuniceerd. Voorheen waren er roosters in planperiodes van vier weken. Nu wordt er wekelijks gepland en iedere week worden de roosters van de vier komende weken gepubliceerd. Medewerkers kunnen hierdoor verder vooruit plannen.
- Matigen van de overwerk toeslag: planners moeten werken met een menselijke maat, terwijl de planning wel financieel optimaal moet worden ingevuld. Inmiddels werkt de sector met toeslagen op overwerk die direct terug te vinden zijn op de loonstrook. Bij wijzigingen van het rooster geldt een verschuivingstoeslag, die oploopt naarmate de tijd voor het aanzeggen van de verschuiving en het rooster korter wordt. Hierdoor neemt de financiële prikkel voor planners toe om te zorgen dat de planning op tijd wordt gecommuniceerd.
- De verantwoordelijkheid van inhaaluren bij de medewerker leggen. Er is nu een inhaalurensysteem, waarbij de medewerker die te weinig uren draait deze uren op een later moment moeten inhalen. Dit werkt mentaal voor de medewerker anders. Hij/zij staat als het ware in het krijt bij de werkgever.

7.5 CONCLUSIES

De belangrijkste conclusie uit dit hoofdstuk is dat de Nationale Politie vanuit haar rol als werkgever behoefte heeft aan een meer flexibele inzet van medewerkers, terwijl in het algemeen de medewerkers tevreden zijn over de huidige regelingen rondom arbeidstijden, arbeidsduur en verlof.

Als gevolg van een minder voorspelbare omgeving die onverwachts een grote politie-inzet kan vereisen heeft de bedrijfsvoering van de politie behoefte om personeel flexibel in te zetten. Voor de uitvoering van de executieve taken stuit de inzet van een flexibele schil op fundamentele en praktische bezwaren vanwege het geweldsmonopolie en het waarborgen van de integriteit. Daarom wordt binnen de organisatie flexibiliteit gezocht door variatie in arbeids- en rusttijden.

Maar een meer flexibele inzet van medewerkers wordt volgens de werkgever belemmerd door de Landelijke Arbeidstijdenregeling (LAR) en de Barp in relatie tot de Arbeidstijdenwet (ATW). Het is geen kwestie van alleen intrekken of wijzigen van bepalingen die ten opzichte van de ATW belemmerend werken. Het gebrek aan flexibiliteit is ook het gevolg van cultuur, management en planningssystemen. Bestaande regels bieden wel degelijk ruimte, maar deze ruimte wordt in de praktijk vaak niet benut, door onjuiste uitleg van wet- en regelgeving, ingesleten gewoontes en onbekendheid door een wir war aan regels. Aanbevelingen zijn:

- Inperking van vaste arbeidspatronen en bevordering van meer flexibele arbeidspatronen, zoals bijvoorbeeld urenbanken;
- Voorlichting en begeleiding geven aan leidinggevenden op het gebied van wet- en regelgeving en het gebruik van uitzonderingsartikelen;
- Opschoning van de wir war aan regels;
- Binnen het planningssysteem alleen de kaders vaststellen en de verantwoordelijkheid voor de roosters op de werkvloer leggen;
- Aanpassing van de structuur van het arbeidsvoorwaardensysteem door vaker met min-max regelingen per functie (bijvoorbeeld aantal nachtdiensten) te werken.

Werknemers zijn in het algemeen tevreden over regelingen die te maken hebben met arbeidstijden, arbeidsduur en verlof. Maar uit de e-boardroomsessies blijkt dat bij de medewerkers inderdaad lang niet altijd bekend is wat er allemaal mogelijk is op het gebied van bijvoorbeeld het draaien van nachtdiensten en weekenddiensten. Veel regelingen zijn gericht op specifieke groepen binnen de politie, veelal afhankelijk van functie, salaris- en opleidingsniveau. De politiemedewerkers die gebruik maken van regelingen zoals nachtdienstontheffing, RPU, de mogelijkheden om thuis te werken en flexibele werktijden zijn hier in het algemeen (heel) tevreden over.

Verbeterpunten, aangedragen door de medewerkers die niet tevreden zijn over de regelingen, zijn vooral gerelateerd aan de manier waarop de arbeidstijden worden gepland en geroosterd. Men opteert voor meer rust in het rooster, aanbrengen van meer regelmatigheid in de onregelmatigheid en meer 'sociaal' roosteren in overleg met betrokkenen. Ook wenst men meer professionele vrijheid om de eigen agenda te beheren: niet werken volgens een vaste planning, maar wanneer er werk is.

In aanpalende sectoren als de zorg en de private beveiligingssector lijkt een ruimere arbeids- en rusttijdenregeling werkbaar. In de zorg is in de cao een jaarurensystematiek opgenomen, waarbij niet het aantal uren per week vaststaat, maar het aantal uren over een langere periode, bijvoorbeeld een half jaar of een jaar. Ook de Nationale Politie als werkgever denkt aan zo'n systeem.

In de beveiligingssector is een moderniseringsslag gemaakt door rust in de roosters te creëren door beter en verder vooruit te plannen (rolling forecast). In dit systeem is meer flexibiliteit ten aanzien van de capaciteit mogelijk en wordt tegelijkertijd rekening gehouden met de wensen van de medewerkers. Evenals bij de politie speelt bij de flexibilisering van de roosters dat een flexibel rooster alleen mogelijk is door de klantvraag helder te inventariseren, dat de medewerkers inspraak moeten krijgen op de invulling van het rooster en de planners de juiste normen moeten meekrijgen. In dit systeem worden de toeslagen voor overwerk gematigd en de verantwoordelijkheid van inhaaluren bij de medewerker gelegd.

8 DUURZAME INZETBAARHEID EN LOOPBAANBELEID

8.1 INLEIDING

Capaciteitsmanagement met als doel het optimaal en duurzaam (toekomstbestendig) benutten van arbeidspotentieel is één van de speerpunten in HRM-beleid (zie hoofdstuk 2). Daarbij is het essentieel dat er een balans is tussen flexibiliteit en continuïteit.

De Werkgroep Inzetbaarheid (2011, p. 8, 9) definieert duurzame inzetbaarheid bij de politie als: ‘het duurzaam realiseren van beschikbaar, gekwalificeerd, gemotiveerd en gezond personeel’²⁷. Duurzame inzetbaarheid houdt in dat medewerkers langer inzetbaar worden gehouden in ofwel hun eigen functie, ofwel in een andere functie, ofwel door verbreding van hun inzetbaarheid. Werknemers bij wie knelpunten in hun inzetbaarheid ontstaan (bijvoorbeeld door teruglopende fysieke vermogens, psychische overbelasting, teruglopende motivatie en/of beperkte flexibiliteit en veranderbereidheid) zouden begeleid moeten worden naar een baan buiten de sector politie. Dit vergt zowel pro-actief (bijvoorbeeld beleid gericht op loopbaanontwikkeling, opleiding/training) als re-actief beleid (‘ontzie-regelingen’, begeleiding op psychosociaal gebied, maar ook bevordering van uitstroom van die medewerkers bij wie knelpunten in hun inzetbaarheid is geconstateerd²⁸).

Daarnaast zijn aspecten zoals de fysieke en mentale conditie, de verhouding belasting–belastbaarheid en de balans tussen werk en privé ook belangrijke factoren om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden.

In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag hoe politiemedewerkers hun eigen functioneren waarderen (paragraaf 8.2) en welke individuele kenmerken van invloed zijn op de mening dat men wel of niet goed functioneert.

In paragraaf 8.3 gaan we in op de vraag hoe politiemedewerkers hun eigen gezondheid waarderen en welke individuele kenmerken en welke aspecten van arbeidsvoorwaarden en – verhoudingen van invloed zijn op de ervaren gezondheid.

Een belangrijke vraag is vervolgens of groepen die wat minder functioneren of zich minder gezond voelen voldoende vertegenwoordigd zijn onder degenen op wie het HRM-beleid zich richt met het maken en uitvoeren van afspraken gemaakt in een functioneringsgesprek. In paragraaf 8.4 gaan wij hier nader op in.

Paragraaf 8.5 sluit dit hoofdstuk af met conclusies.

8.2 WAARDERING VAN HET EIGEN FUNCTIONEREN EN PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

In POMO is aan de medewerkers van de politie een aantal stellingen voorgelegd in relatie tot hun beroepsexpertise, stellingen die informatie geven over hoe politiemedewerkers aankijken tegen hun eigen functioneren. Deze stellingen zijn als volgt:

²⁷ Een vrij algemene definitie van het begrip ‘duurzame inzetbaarheid’ is: ‘het vermogen van werknemers om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een (arbeids)organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren (NEN richtlijn NPR 6070²⁷, p. 8).

²⁸ Dit is het onderwerp van hoofdstuk 9: Dynamiek.

- Ik heb er vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren;
- Ik heb weinig vakkennis waar men tegenwoordig om staat te springen;
- Vergeleken met mensen die hetzelfde werk doen als ik, word ik hoog gewaardeerd binnen mijn organisatie;
- De taken en werkwijzen in mijn beroep zijn zo ingrijpend veranderd dat ik herhaaldelijk tekortschiet;
- In mijn werk vragen mijn collega's mij om raad als het ingewikkeld wordt;
- In mijn werk geeft men moeilijke klussen aan mij;

Tabel 8.1 geeft weer in welke mate respondenten het eens of oneens zijn met deze stellingen.

Tabel 8.1 Mening over stellingen beroepsexpertise

	<i>Helemaal mee oneens</i>	<i>Mee oneens</i>	<i>Nee mee eens, niet oneens</i>	<i>Mee eens</i>	<i>Helemaal mee eens</i>	<i>Totaal</i>
Ik heb er vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren	0	2	6	67	25	100
Ik heb weinig vakkennis waar men tegenwoordig om staat te springen	24	53	17	6	1	100
Vergeleken met mensen die hetzelfde werk doen als ik, word ik hoog gewaardeerd binnen mijn organisatie	5	19	38	32	7	100
De taken en werkwijzen in mijn beroep zijn zo ingrijpend veranderd dat ik herhaaldelijk tekortschiet	23	56	16	5	1	100
In mijn werk vragen mijn collega's mij om raad als het ingewikkeld wordt	1	5	23	59	13	100
In mijn werk geeft men moeilijke klussen aan mij	2	11	38	40	9	100

Bron: POMO, 2012, zittend personeel

Waar het gaat om brede inzetbaarheid (eens met 'verschillende taken effectief uitvoeren'), vakkennis (oneens met 'weinig vakkennis waar men om staat te springen'), het up to date zijn van de kennis en vaardigheden (oneens met 'taken en werkwijzen zijn zo veranderd dat ik herhaaldelijk tekort schiet') en raadgeving aan collega's (eens met 'als het ingewikkeld wordt vragen collega's mij om raad') heeft het overgrote deel een positief tot zeer positief oordeel over het eigen functioneren. Slechts een minderheid is van mening dat men hoog gewaardeerd wordt vergeleken met mensen die hetzelfde werk doen. Op zich is dit ook logisch, want niet iedereen kan hoog gewaardeerd zijn ten opzichte van collega's. Ook is men het iets minder eens met de stelling dat men de moeilijke klussen krijgt.

Uit de mate van toepassing van de verschillende stellingen naar diverse individuele kenmerken, is een overall indicator bepaald (zie tabel 8.2 en zie bijlage B4.8.1 voor de volledige tabel).

Tabel 8.2 Enkele indicatoren van individueel functioneren

	Helemaal eens of eens met stelling				Helemaal oneens of oneens met stelling		Gemiddelde score
	Ik heb er vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren	Vergeleken met mensen die hetzelfde werk doen als ik, word ik hoog gewaardeerd binnen mijn organisatie	In mijn werk vragen mijn collega's mij om raad als het ingewikkeld wordt	In mijn werk geeft men moeilijke klussen aan mij	Ik heb weinig vakkennis waar men tegenwoordig om staat te springen	De taken en werkwijzen in mijn beroep zijn zo ingrijpend veranderd dat ik herhaaldelijk tekort schiet	
Leeftijd							
15 - 24 jaar	91	38	48	36	60	78%	52
25 - 34 jaar	94	43	68	47	76	80%	63
35 - 44 jaar	93	40	75	54	78	80%	66
45 - 54 jaar	92	35	73	50	77	80%	63
55 jaar en ouder	89	38	73	46	77	76%	62
Opleidingsniveau							
Lager onderwijs	88	34	64	40	61	75%	54
Middelbaar onderwijs	92	32	70	45	72	80%	59
Hoger onderwijs	93	41	74	52	81	79%	65
Salarisniveau							
Primair proces schaal 4-5	95	31	58	32	71	67%	53,
Primair proces schaal 6-8	91	23	76	52	78	79%	62
Primair proces schaal 9-11	98	29	86	70	85	87%	73
Leidinggevend primair proces	97	26	93	77	81	82%	75
Ondersteuning primair proces	92	30	80	56	71	86%	64
Overig ondersteuning	90	26	74	55	69	81%	62
In opleiding	94	15	33	21	64	63%	42
Totaal	92	38	72	49	77	79%	63

Bron: POMO, 2012, zittend personeel

Dit is gedaan door het gemiddelde te nemen van de scores op de afzonderlijke stellingen. Hieruit blijkt dat ouderen nauwelijks minder functioneren dan andere leeftijdsgroepen. Bij ouderen is het percentage dat wat minder functioneert iets groter, maar het verschil met andere leeftijdscategorieën is klein. Er zijn dus geen aanwijzingen voor een grote probleemgroep onder de ouderen.

Er is wel een relatie van het eigen functioneren met het opleidings- en het functie/salarisniveau. Onder laag opgeleiden is een groter percentage dat zegt minder te functioneren dan onder middelbaar en hoger opgeleiden. En de waardering van het eigen functioneren wordt beter naarmate men in een hogere salarisschaal zit.

Op basis van de antwoorden op de zes stellingen is ook op individueel niveau een gemiddelde prestatiemaatstaf berekend. Dit is gedaan door aan de antwoorden op de positief geformuleerde stellingen een schaal te koppelen van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens). Bij de negatief geformuleerde stellingen is een schaal van 5 (helemaal oneens) tot 1 (helemaal eens) gehanteerd. Als prestatiemaatstaf is het gemiddelde van de scores genomen. Dus iemand die het helemaal eens is met alle positief geformuleerde stellingen en helemaal oneens met alle negatief geformuleerde stellingen heeft een prestatiescore van 5. Dit is de maximale score. De minimale score is 1. De individuele prestatiemaatstaf is vervolgens in verband gebracht met kenmerken van de medewerkers (waaronder leeftijd), van hun baan en van het HRM-beleid door middel van een regressieanalyse.

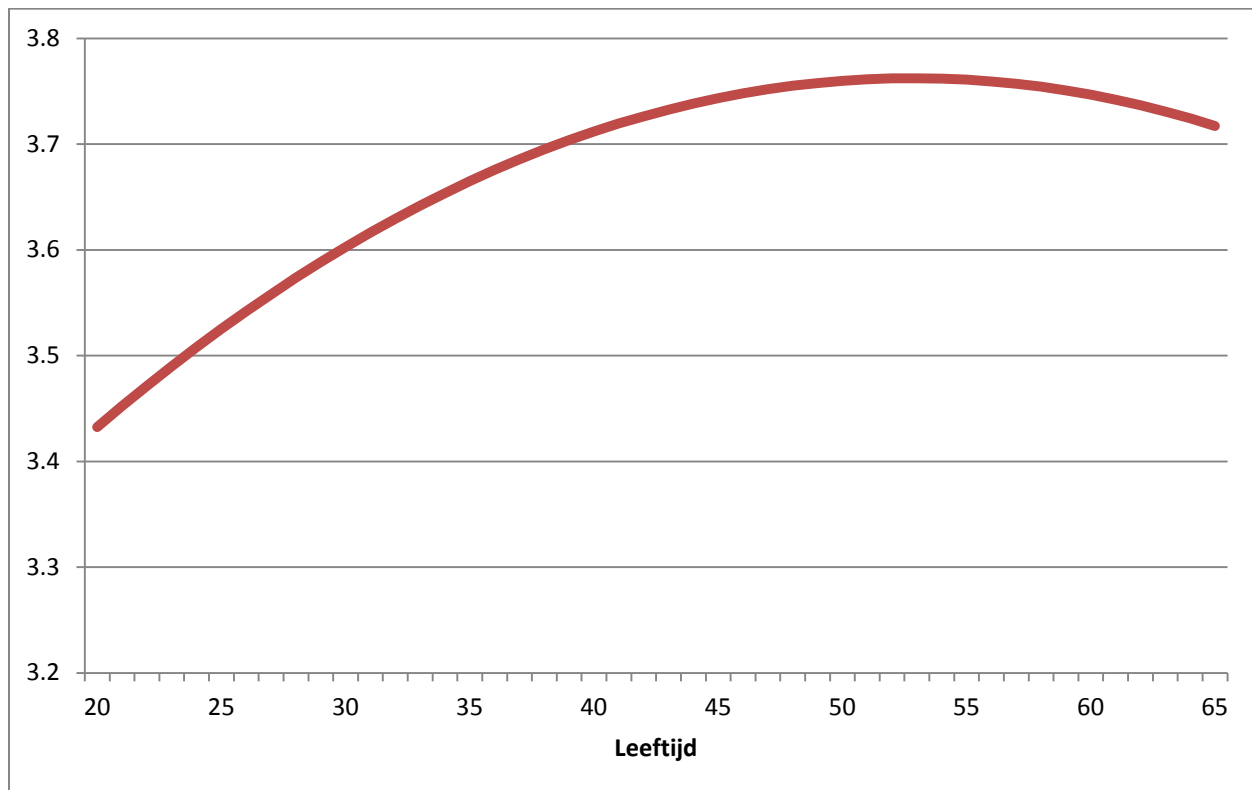
Hoe is het hieruit resulterende verband tussen leeftijd en prestatieniveau? Deze blijkt een kwadratische vorm te hebben.^{29 30} Volgens de gehanteerde indicator stijgt het prestatieniveau eerst met de leeftijd (zie figuur 8.1). Deze stijging wordt echter geleidelijk minder. Bij ongeveer 53 jaar is het omslagpunt. Daarna neemt het prestatieniveau af, al blijft het nog steeds hoger dan bij jongeren. Deze vermindering van het functioneren is betrekkelijk gering. Dit resultaat spoot met Sprenger e.a. (2011) die constateren dat oudere medewerkers succesvol (kunnen) zijn door voortdurende ontwikkeling van hun vakmanschap. Sprengers e.a. (2011) constateren dat een centrale factor voor inzetbaarheid de belastbaarheid blijkt te zijn, niet alleen individueel, maar ook van het team als geheel. Sommige oudere medewerkers vervullen de rol van 'nestor', waarmee ze leidinggevenden deels kunnen aanvullen.

Ongeveer 95 procent van de personen uit de steekproef waarop de analyse is gebaseerd heeft een score tussen 2,8 en 4,6. Leeftijd geeft maximaal een verschil in prestatieniveau van iets meer dan 0,3. De factor leeftijd verklaart dus maar een deel van de verschillen in prestatieniveau. Het is echter wel duidelijk de belangrijkste factor.

²⁹ Om de figuur te bepalen is van de andere verklarende variabelen het steekproefgemiddelde genomen.

³⁰ Gelderblom, Collewet en De Koning (2011) geven een overzicht van 34 studies waarin een relatie wordt gelegd tussen leeftijd en prestatieniveau. Dit betreft zowel studies waarin een verband is gelegd tussen leeftijd en individueel functioneren als studies waarin de relatie is onderzocht tussen de leeftijdssamenstelling van het personeel van bedrijven en de productiviteit van deze bedrijven. Bij 14 van de 34 studies wordt geen teruggang van het functioneren op oudere leeftijd gevonden. Dit is weliswaar een minderheid, maar tot deze 14 studies behoren ook twee metastudies. Verder zijn het juist studies die meer geavanceerde onderzoeksmethoden gebruiken die geen significante teruggang in prestatieniveau bij oudere werknemers vinden. Gelderblom, Collewet en De Koning trekken daarom de conclusie dat het wetenschappelijk bewijs voor een teruglopend prestatieniveau niet sterk is. Dat wij voor de politie slechts een geringe teruggang vinden is dus niet in tegenspraak met de literatuur. Verder komt uit het overzicht van Gelderblom, Collewet en De Koning naar voren dat recentere studies ook minder steun bieden voor de stelling dat bij oudere werknemers de beloning boven de productiviteit ligt.

Figuur 8.1 Eigen oordeel prestatie werknemer naar leeftijd



Andere kenmerken die van invloed zijn op het functioneren zijn: a) of men voor de baan bij de politie eerst elders heeft gewerkt, b) opleidingsniveau, c) omvang van de werkweek en d) herkomst. Naarmate medewerkers voordat zij bij de politie kwamen elders langer gewerkt hebben, is hun prestatieniveau naar eigen zeggen lager. Vroeg bij de politie gaan werken en daar ervaring opdoen lijkt dus tot een relatief hoog prestatieniveau te leiden. Lager opgeleiden, medewerkers die parttime werken en allochtone werknemers hebben volgens de gehanteerde prestatie maatstaf een lager prestatieniveau. We geven nogmaals aan dat de gehanteerde indicator gebaseerd is op het oordeel van de medewerker over het eigen functioneren. Dit kan de uitkomsten beïnvloeden. Zo is denkbaar dat allochtone medewerkers bescheidener zijn over hun eigen prestaties.

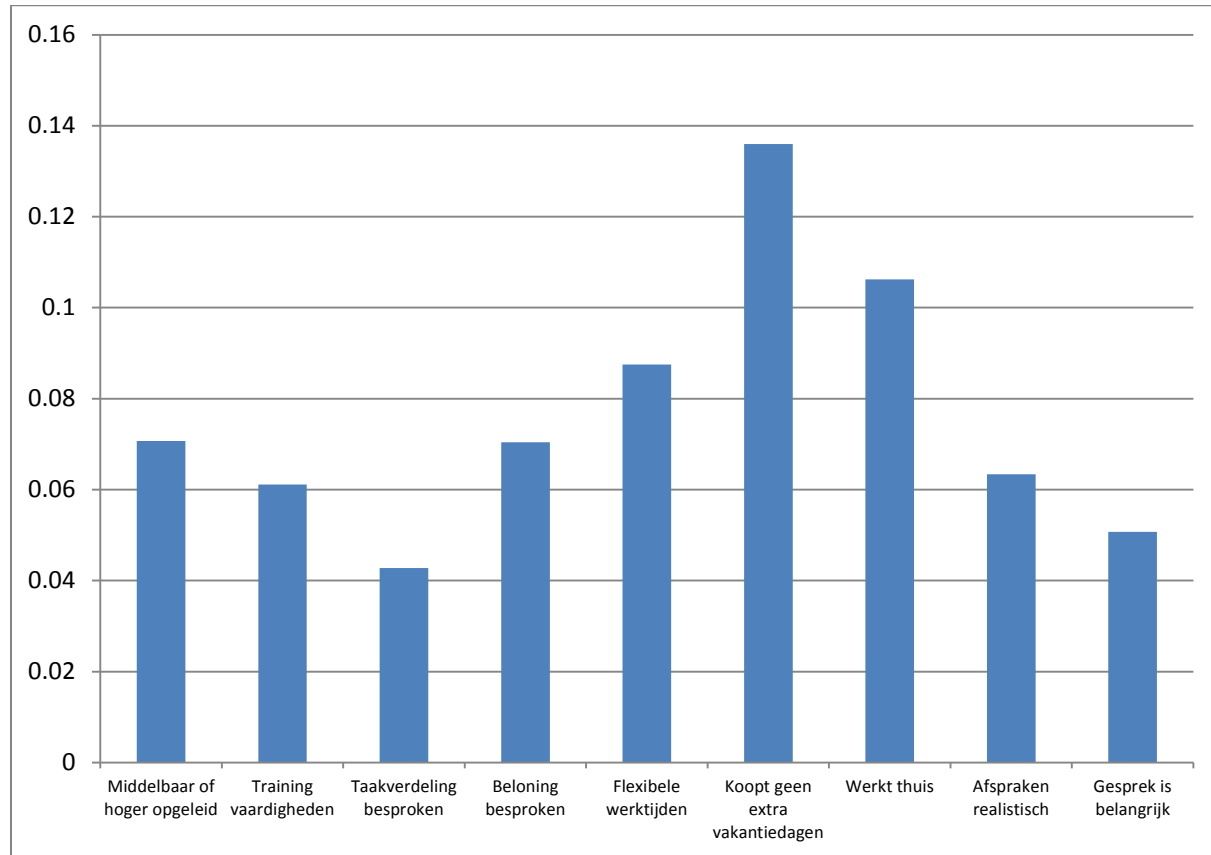
Het presteren is ook in verband gebracht met arbeidsvoorwaarden en HRM-variabelen. De volgende factoren blijken een positieve samenhang met functioneren te hebben:

- Vaardigheidstraining;
- Als een functioneringsgesprek is gehouden en daarin concrete afspraken zijn gemaakt over de taakverdeling/samenwerking binnen het team en/of over de beloning;
- Als men gebruik maakt van flexibele werktijden en/of mogelijkheden om thuis te werken;
- Als mensen het eens zijn met de stelling dat de gemaakte afspraken realistisch zijn en/of met de stelling dat het voeren van formele gesprekken met de leidinggevende belangrijk zijn.

Het prestatieniveau hangt negatief samen met het feit of men extra vakantiedagen koopt. Mogelijk duidt dit laatste op een minder sterke motivatie.

In onderstaande figuur 8.2 zijn de effecten van de verschillende verklarende variabelen (behalve leeftijd) weergegeven. Bijvoorbeeld het effect van de variabele ‘training vaardigheden’ is 0,07. Dit betekent dat gemiddeld genomen het prestatieniveau van iemand die deze training heeft gehad 0,07 hoger is dan van iemand die deze training niet heeft gehad.

Figuur 8.2 Effecten van persoonskenmerken, baankenmerken en HRM-variabelen op de perceptie van het eigen prestatieniveau



8.3 WAARDERING VAN DE EIGEN GEZONDHEID

8.3.1 WAARDERING VAN DE EIGEN GEZONDHEID IN HET ALGEMEEN

Duurzame inzetbaarheid is gedefinieerd als: het duurzaam realiseren van *beschikbaar, gekwalificeerd, gemotiveerd en gezond personeel*. In het licht van duurzame inzetbaarheid ligt investeren in een gezonde werknemerspopulatie voor de hand: hoe gezonder de werknemers zijn, des te groter is de beschikbare capaciteit.

Om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden zijn aspecten zoals de fysieke en mentale conditie, de verhouding belasting–belastbaarheid en de balans tussen werk en privé belangrijke factoren. Cijfers uit 2011 tonen aan dat (Struijs en Hanrath, 2011):

- 15 – 20 procent van de politiemensen in meer of mindere mate psychosociale klachten heeft;

- 7 – 8 procent symptomen van PTSS heeft;
- 53 procent: de werkdruk te hoog vindt. Dit spoort redelijk met onze eigen bevindingen (zie tabel 5.1) waar 39 procent de werkdruk positief waardeert, 25 procent de werkdruk negatief waardeert en 37 procent de werkdruk niet goed maar ook niet slecht vindt.

Bovendien liggen de kosten van psychische hulpverlening bij politiemensen ('grijs' verzuim) ruim 15 procent hoger dan bij de gemiddelde burger. Dit heeft impact op de medewerker, op de kosten en maar ook op een verminderde operationele inzetbaarheid (Struijs e.a. (2011)).

Aan de politiepanelleden van het Flitspanel hebben wij de vraag gesteld hoe over het algemeen de gezondheid is. Verreweg de meeste politiewerknemers beoordelen de eigen gezondheid van goed (57%) tot zeer goed (22%). De rest, één op de vijf medewerkers (21%), is in meer of mindere mate negatief over de eigen gezondheid: twee procent beoordeelt de eigen gezondheid als 'slecht', zes procent als 'redelijk' en 13 procent als 'gaat wel'.

Een aantal individuele kenmerken blijkt significant te zijn voor de waardering van de eigen gezondheid (zie figuur 8.3 en bijlage 4, tabel B4.8.3):

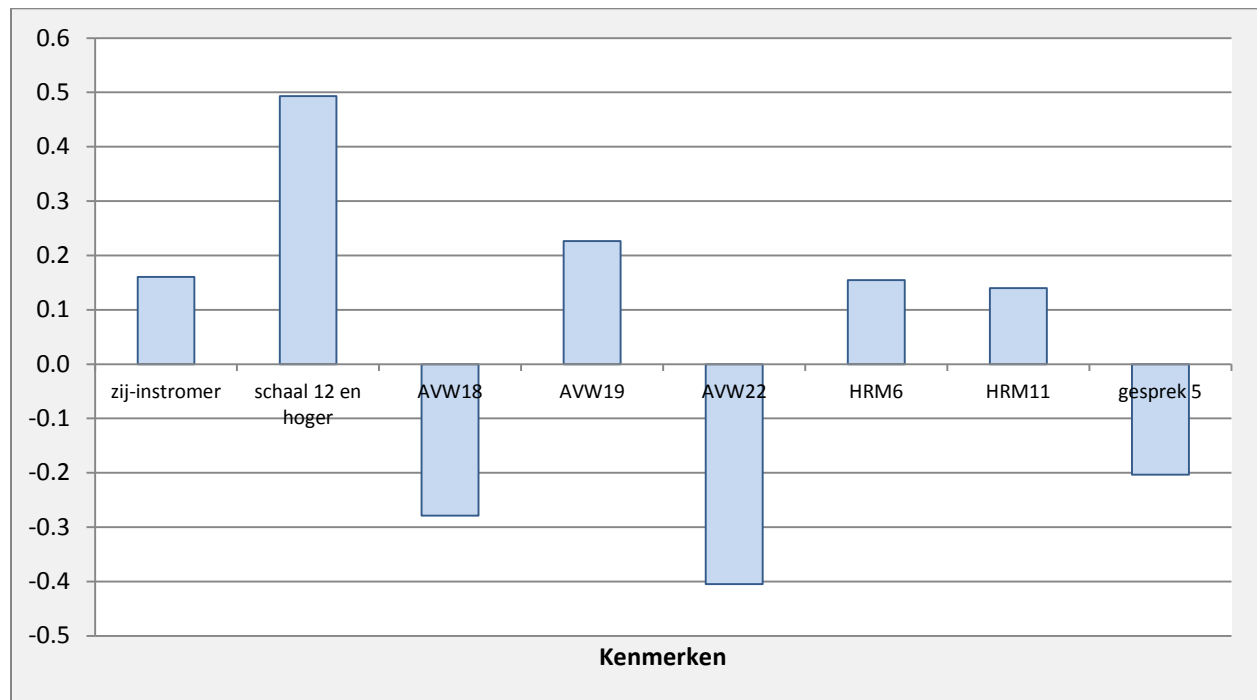
- **Leeftijd:** hoe jonger men is hoe positiever men is over de eigen gezondheid. Maar het is zeker niet uitsluitend het probleem van oudere werknemers, want alhoewel het percentage dat niet positief is over de gezondheid toeneemt met de leeftijd, is deze toename van beperkte omvang.
- **Instromcategorie:** zij-instromers voelen zich in het algemeen gezonder dan schoolverlaters;
- **Salarisniveau:** medewerkers in schaal 12 en hoger voelen zich in het algemeen gezonder dan medewerkers in salarisschaal 11 en lager;

De waardering van de eigen gezondheid is ook in verband gebracht met het gebruik van specifieke arbeidsvoorwaarden en HRM-variabelen. De volgende factoren blijken samen te hangen met de waardering van de eigen gezondheid:

- Werknemers die gebruik maken van de **levensloopregeling** waarderen hun gezondheid in het algemeen minder positief dan de werknemers die geen gebruik maken van deze regeling. Waarschijnlijk ligt de causaliteit van de relatie hier andersom: werknemers die zich minder gezond voelen maken eerder gebruik van de levensloopregeling (een sabbatical, vervroegde uittreding, etc.);
- Werknemers die gebruik maken van de **collectieve ziektekostenverzekering** voelen zich gezonder dan de werknemers die dat niet doen;
- Werknemers die gebruik maken van **maatregelen ter versterking van vaardigheden op het gebied van mentale weerbaarheid** voelen zich minder gezond dan de werknemers die daar geen gebruik van maken. Ook hier ligt de causaliteit van de relatie andersom: werknemers die zich minder gezond voelen maken eerder gebruik van deze maatregelen;
- Een **betere sfeer op de werkvloer** heeft een positief effect op de gezondheid;
- Hoe positiever men is over **de mentale belasting tijdens het werk**, hoe positiever men zijn eigen gezondheid waardeert. En andersom dus ook: hoe negatiever men is over de mentale belasting tijdens het werk, des te slechter ervaart men de eigen gezondheid.

Tenslotte voelen de werknemers die een functioneringsgesprek hebben gehad in het afgelopen jaar waarin concrete afspraken zijn gemaakt over de **persoonlijke omstandigheden**, zich relatief vaker minder gezond dan werknemers die geen afspraken hebben gemaakt op dat vlak. Ook hier ligt de causaliteit van de relatie waarschijnlijk andersom: met werknemers die hun gezondheid als slecht beoordelen worden vaker afspraken gemaakt die te maken hebben met de persoonlijke omstandigheden.

Figuur 8.3 Hoe is over het algemeen uw gezondheid naar individuele kenmerken, arbeidsvoorwaarden en aspecten van arbeidsverhoudingen*



* Legenda arbeidsvoorwaarden en HRM-variabelen:

- AVW18 = gebruik van levensloopregeling
- AVW19 = gebruik van collectieve ziektekostenverzekering
- AVW22 = gebruik van maatregelen ter versterking van vaardigheden op het gebied van mentale weerbaarheid
- HRM6 = waardering van de sfeer op de werkvloer
- HRM11 = waardering van de mentale belasting tijdens het werk
- gesprek 5 = afspraken over persoonlijke omstandigheden

Bron: Flitspanel, januari 2014.

Noot: De figuur moet als volgt worden gelezen: bij werknemers in schaal 12 en hoger zien we een score van bijna + 0,5 punten. Dit betekent dat iemand in schaal 12 of hoger zijn of haar gezondheid een hogere waardering geeft met bijna een half punt – op een schaal van 1 (zeer slecht) tot 6 (heel goed) – ten opzichte van werknemers in schaal 11 en lager die verder dezelfde kenmerken hebben.

8.3.2 INDICATOREN VAN GEZONDHEID

Om beter te kunnen inschatten hoe de medewerkers hun gezondheid beoordelen hebben we gevraagd naar een aantal indicatoren van gezondheid. Op de vraag ‘voelde u zich de afgelopen vier weken kalm en rustig?’ antwoordt weliswaar het grootste deel (min of meer) positief (15% antwoordt voortdurend, 52% meestal en 18 procent vaak), maar aan de andere kant voelt 16 procent zich soms of zelden kalm en rustig.

Op de vraag of iemand zich in de afgelopen vier weken energiek heeft gevoeld is het beeld dat uit de antwoorden komt nog iets somberder: weliswaar antwoordt drie kwart van de medewerkers (min of meer) positief, maar een kwart (25%) is somber op dit punt (antwoordt ‘soms’ of ‘zelden’).

Ten slotte heeft 64 procent van de medewerkers zich in de afgelopen vier weken zelden of nooit neerslachtig en somber gevoeld. Eén op de drie werknemers heeft hier soms last van gehad en zeven procent vaak, meestal of zelfs voortdurend.

Tabel 8.3 Gezondheidsvragen: hoe voelde u zich de afgelopen vier weken?

	Voortdurend	Meestal	Vaak	Soms	Zelden	Nooit	Totaal (N=1001)
Voelde u zich kalm en rustig	13	52	18	13	3	0	100
Voelde u zich energiek	10	43	22	18	7	0	100
Voelde u zich neerslachtig en somber	1	2	4	30	40	24	100

Bron: Flitspanel, januari 2014

Een vierde indicator is een vraag of pijn de medewerkers in de afgelopen vier weken belemmerd heeft bij de normale werkzaamheden. Bijna twee derde van de medewerkers (61%) heeft in de afgelopen vier weken *geen* zodanige pijn beleefd dat dit hun normale werkzaamheden heeft belemmerd. Ruim een kwart (28%) heeft dit in enige mate wel gehad. Uiteindelijk heeft bijna tien procent (9%) nogal (5%) veel last gehad van pijn, veel (2%) of zelfs heel erg veel (2%) en wel zodanig dat dit hun heeft belemmerd bij de uitoefening van hun normale werkzaamheden.

Wat is het profiel van de medewerkers die zich op basis van deze vier indicatoren minder gezond voelen dan anderen? Significante kenmerken zijn:

- De aard van het dienstverband: tijdelijke medewerkers met uitzicht op vast voelen zich significant vaker kalm, rustig en energiek en minder vaak neerslachtig en somber;
- De gezinssituatie: alleenstaanden en medewerkers met kinderen voelen zich significant vaker minder kalm en rustig, minder energiek en vaker neerslachtig en somber;
- De instroomcategorie: zij-instromers voelen zich significant minder vaak energiek, maar ook minder vaak neerslachtig en somber dan schoolverlaters.
- De lengte van het dienstverband: naarmate iemand langer in dienst is van de politie neemt de kans dat betrokkene belemmerd wordt bij de normale werkzaamheden vanwege pijn toe.

De mate waarin iemand de eigen gezondheid meer of minder positief waardeert blijkt ook significant samen te hangen met specifieke regelingen op het gebied van de arbeidsvoorwaarden:

- Werknemers die zich vaker minder kalm en rustig en ook vaker neerslachtig en somber voelen, maken significant vaker gebruik van maatregelen op het gebied van loopbaan en inzetbaarheid;
- Werknemers die zich minder vaak kalm en rustig voelen en minder vaak energiek, maken significant vaker gebruik van de levensloopregeling;
- Werknemers die gebruik maken van nachtdienstonthefing voelen zich significant vaker kalm en rustig;
- Werknemers die gebruik maken sportfaciliteiten voelen zich significant vaker energiek;
- Werknemers die onregelmatig werken (gebruik maken van de toeslag voor onregelmatig werk) voelen zich significant minder vaak neerslachtig en somber.

- Werknemers die vanwege pijn belemmerd worden bij de normale werkzaamheden maken significant vaker gebruik van maatregelen ter versterking van vaardigheden op het gebied van mentale weerbaarheid.

Ook diverse aspecten van arbeidsverhoudingen blijken samen te hangen met de beleving van de eigen gezondheid:

- Hoe positiever een werknemers de sfeer op de werkvloer waardeert, des te groter is de kans dat betrokkene zich kalm, rustig en energiek voelt en des te kleiner de kans dat hij of zij zich neerslachtig of somber voelt;
- Hoe positiever iemand is over de mentale belasting tijdens het werk, des te groter is de kans dat betrokkene zich vaker kalm, rustig en energiek en zich minder vaak neerslachtig en somber voelt.
- Hoe positiever een medewerker het niveau van zijn of haar werkzaamheden waardeert, hoe groter de kans is dat betrokkene zich kalm en rustig voelt en des te geringer de kans dat hij of zij neerslachtig en somber is;
- Hoe meer tevreden iemand is over de werkdruk, des te groter is de kans dat deze werknemer zich kalm en rustig voelt en zijn normale werkzaamheden niet belemmerd worden door pijn.

Volgens de politiemedewerkers die hebben deelgenomen aan de e-boardroomsessies heerst er binnen de politieorganisatie een taboe sfeer rond de onderwerpen veerkracht en vitaliteit (zie ook Van der Wegen, 2013). Leidinggevend en praten er niet graag over met hun medewerkers. Daardoor is er te weinig zicht op oorzaken van verzuimgedrag, vermijdend gedrag en symptomen van bijv. PTSS. Dit komt mede door de steeds groter wordende teams die wisselend worden ingevuld, waardoor er geen hechte groep meer is die op elkaar let en gedragsveranderingen bij collega's signaleren. Uit onze analyses van het Flitspaneel blijkt dat met werknemers die zich vaker neerslachtig en somber voelen en die in hun normale werkzaamheden belemmerd worden door pijn in het laatste functioneringsgesprek significant vaker concrete afspraken zijn gemaakt over de taakverdeling en de samenwerking binnen het team.

8.3.3 ARBEIDSONGESCHIKTHEID

Zoals het CAOP (2013) laat zien is bij de politie het aantal nieuwe WIA-uitkeringen per 1.000 werkenden in de periode 2007 – 2011 bijna verdubbeld, van 1,6 tot 3,0. Deze toename is sterker dan in de meeste andere overheidssectoren. In 2011 is binnen de publieke sector alleen in het middelbaar beroepsonderwijs het aantal nieuwe WIA-uitkeringen per 1.000 werkenden hoger.

In 2012 is bij de politie de WIA-instroom per 1.000 werkenden gedaald tot 2,5. Ook bij de meeste andere overheidssectoren zien we in dat jaar een daling. De politie blijft hiermee behoren tot de overheidssectoren met de hoogste WIA-instroom. Deze relatief hoge WIA-instroom moet overigens in samenhang worden gezien met het relatief hoge ziekteverzuim bij de politie (zie paragraaf 8.3.4)³¹.

In 2011 is 41 procent van het aantal nieuwe arbeidsongeschiktheidsuitkeringen voor politiemedewerkers in de leeftijdscategorie 45 - 55 jaar, 28 procent voor personen van 55 jaar en ouder en 25 procent voor medewerkers in de leeftijd van 35 – 45 jaar.

Al met al kan het vak van politie een hoog risicoberoep worden genoemd (zie ook AEF, 2011). AEF heeft voorstellen gedaan om het risico van het vak te beperken. Wij noemen (is niet uitputtend):

³¹ Bron: UWV, arbeidenoverheid.nl

- aanpassing van werving en begeleiding van aspiranten. Bij aanstellingskeuring moet specifiek gelet worden op de verhoogde eisen met betrekking tot mentale weerbaarheid.
- Tijdens de opleiding moet expliciet aandacht zijn voor weerbaarheidstraining en moeten aspiranten in een vroeg stadium geconfronteerd worden met hoe het politiewerk er in de dagelijkse praktijk werkelijk uit ziet.
- Handvatten bieden aan operationeel leidinggevendenden om beter om te gaan met verminderde weerbaarheid van collega's en deze ook tijdig te herkennen.
- Laagdrempelige professionele opvang inrichten waar politiemedewerkers met een verminderde mentale weerbaarheid zich kunnen melden en behandeld kunnen worden door hulpverleners met verstand van de politie en de bijbehorende werkzaamheden.

8.3.4 VERGELIJKING MET ANDERE SECTOREN

Vergelijken wij de uitkomsten van het Flitspanel in het onderhavige onderzoek met die van het CBS³² dan is de conclusie dat er bij de politie meer dan gemiddeld gezondheidsproblemen lijken te zijn: het CBS heeft berekend dat voor alle werkenden in Nederland 87 procent de eigen gezondheid als goed tot zeer goed beoordeelt (en 13% dus niet) tegen 79 procent (en 21% dus niet) van de werkenden bij de politie. Ook uit het OSA-aanbodpanel (2004), waar dezelfde vragen zijn gesteld met dezelfde antwoordcategorieën als in het Flitspanel (2014), blijkt dat er bij de politie meer dan gemiddeld gezondheidsproblemen lijken te zijn. Voor alle werkenden in Nederland is met het OSA-aanbodpanel berekend dat vier procent de gezondheid beoordeelt als redelijk tot zeer slecht, te vergelijken met de acht procent voor de politie.

In Nederland is het ziekteverzuimpercentage gemiddeld 4,3 procent³³. In vergelijking met andere sectoren is het ziekteverzuim bij de politie relatief hoog (gemiddeld 6,1%) en is in de periode 2007 – 2011 het ziekteverzuim ook nog eens toegenomen (CAOP, 2013)³⁴. Binnen de KLPD is het ziekteverzuimpercentage het hoogste (7% in 2011, 5,7% in 2007), gevolgd door het ziekteverzuimpercentage bij de Politieacademie (6,3% in 2011 en 4,4% in 2007) en de regiokorpsen (2011: 6,1%, 2007: 5,6%).

Kijken we naar de niet-commerciële dienstverlening (openbaar bestuur, onderwijs, gezondheids- en welzijnszorg en cultuur en overige dienstverlening) dan ligt daar het ziekteverzuimpercentage in 2011 op ruim vijf procent, één procent lager dan bij de politie.

Ook uit ander onderzoek blijkt een hoger ziekteverzuim onder politiemedewerkers dan onder de personen in een vergelijkingsgroep (Van Beek e.a., 2013). De helft van de deelnemers rapporteert overgewicht (zie ook Van der Wegen, 2013: vlucht in alcohol en lethargie). De gemiddelde politiemedewerker blijkt over een goede psychosociale gezondheid te beschikken, al is de werkdruk hoog, hebben de politiemedewerkers vaker dan de gemiddelde Nederlander te maken met intimidatie, agressie en geweld en worden zij regelmatig geconfronteerd met ingrijpende en potentieel traumatische gebeurtenissen (Van

³² CBS, *Gezondheidsenquête*, 2012.

³³ www.cbs.nl

³⁴ Cijfers zijn afkomstig uit Jaarverslag Nederlandse Politie 2011. Binnen de 'oude' regiokorpsen varieert het percentage van 7,1 procent bij de korpsen Brabant-Noord en Zuid-Holland Zuid tot onder de 5,5 procent in Amsterdam-Amstelland, Drenthe, Gelderland-Midden en Zaanstreek Waterland.

Beek e.a. (2013). Maar vooral wat betreft de mentale aspecten van de gezondheid burn-out, symptomen van PTSS, angstklachten en indicatoren van suicidaliteit) lijken politiemedewerkers niet noemenswaardig af te wijken van vergelijkingsgroepen.

8.4 DE ROL VAN FUNCTIONERINGSGESPREKKEN

8.4.1 DE RELEVANTIE VAN FUNCTIONERINGSGESPREKKEN

De Werkgroep Inzetbaarheid (2011, p. 8, 9) definieert duurzame inzetbaarheid bij de politie als: ‘het duurzaam realiseren van beschikbaar, gekwalificeerd, gemotiveerd en gezond personeel’. Dit hangt samen met de breedte en het niveau van de competenties van de medewerkers, als ook met verhogen van de motivatie en investeren in de gezondheid van de medewerkers. Voor verhoging van duurzame inzetbaarheid zijn persoonlijke ontwikkeling en scholing van groot belang³⁵. Het voeren van functioneringsgesprekken met leidinggevendenden waarin besproken wordt op welke wijze het vaardigheidsniveau kan worden verhoogd of de competenties kunnen worden verbreed, maar waarin ook wordt geluisterd naar wensen en behoeften die leven bij de medewerkers, zijn hiervoor dan ook onontbeerlijk. In de e-boardroom is in de discussie dieper ingegaan op de relevantie van functioneringsgesprekken (zie box 8.1).

Box 8.1 E-boardroom: de relevantie van functioneringsgesprekken

Zowel in de groep niet- als in de groep wel leidinggevendenden zijn de meeste politiemedewerkers het meest oneens met de stelling dat de eigen ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden binnen de politie gunstig zijn. Voor de meeste leidinggevendenden is het duidelijk welke ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden er zijn binnen de politie, maar voor de meesten binnen de groep niet-leidinggevendenden is dit minder duidelijk.

Bron: e-boardroom, december 2013.

8.4.2 HOEVEEL MEDEWERKERS HEBBEN EEN FUNCTIONERINGSGESPREK GEHAD?

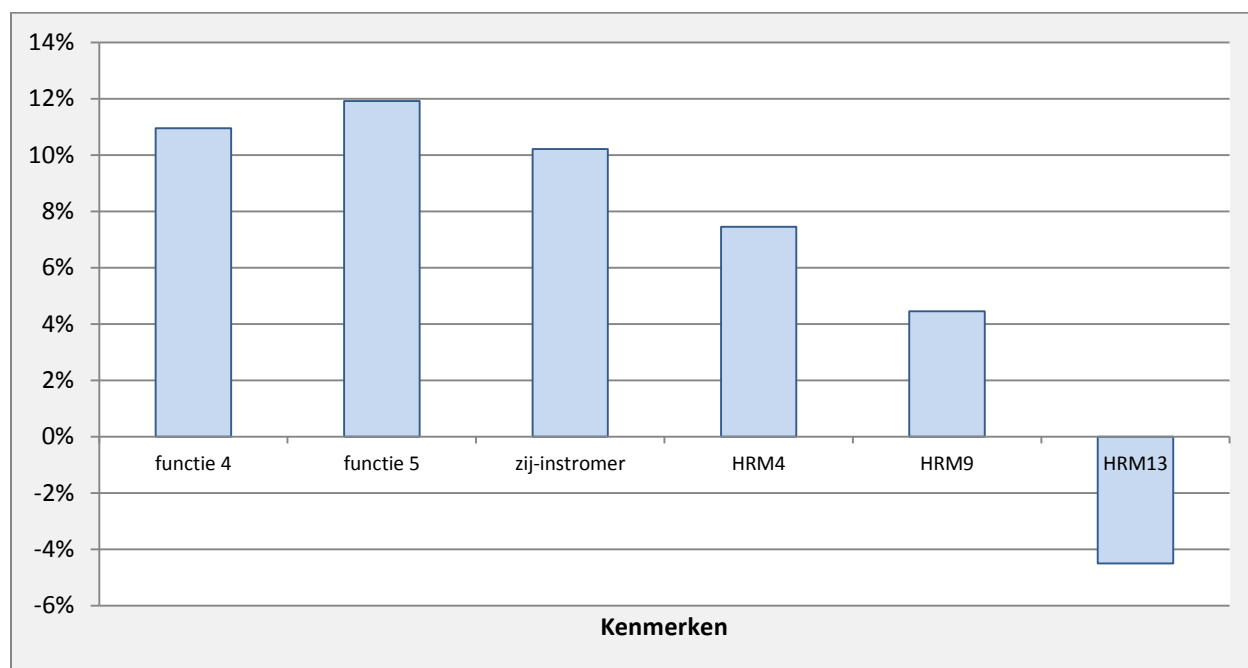
In de afgelopen twaalf maanden heeft 70 procent van de medewerkers tenminste één formeel functioneringsgesprek gevoerd met de leidinggevende over zijn of haar functioneren. De rest, 30 procent, dus niet (zie bijlage 4, tabel B4.7.1)³⁶.

Bezien naar kenmerken valt op dat vooral leidinggevende functionarissen met wettelijke politietaken niet zijnde de gebiedsgebonden politiezorg en niet-leidinggevendenden in de gebiedsgebonden politiezorg (significant kenmerk is de **functie**) het afgelopen jaar een functioneringsgesprek hebben gehad (zie figuur 8.4). Daarnaast zijn het vooral zij-instromers (**instroomcategorie**). Er is geen noemenswaardig verschil tussen de verschillende leeftijdsgroepen, tussen mannen en vrouwen en tussen autochtonen en niet-westerse allochtonen wat betreft het al dan niet hebben gehad van een functioneringsgesprek.

³⁵ In eerder onderzoek naar de arbeidsmarkt van de politie (Gelderblom e.a., 1999) bleek de cursusdeelname bij de politie hoog in vergelijking met andere sectoren. Wel bleken er op sommige terreinen nog duidelijke scholingsbehoeften te bestaan, zoals een verbreding van digitale vaardigheden.

³⁶ Volgens POMO heeft in 2011 78% van de politiemedewerkers een formeel gesprek met hun leidinggevende gevoerd. In de sectoren onderwijs, defensie en zorg is dit percentage respectievelijk 80, 76 en 64.

Figuur 8.4 Wie hebben er een functioneringsgesprek gehad naar significante kenmerken



* Legenda arbeidsvoorwaarden en HRM-variabelen:

- functie 4 = medewerker, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, gebiedsgebonden politiezorg
- functie 5 = leidinggevende, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, overig
- HRM4 = waardering van de relatie met leidinggevende
- HRM9 = waardering van de mate van waardering die men ontvangt
- HRM13 = waardering van betrokkenheid bij organisatieveranderingen

Bron: Flitspanel, januari 2014.

Welke aspecten van de arbeidsverhoudingen zijn van invloed op of iemand wel of niet een functioneringsgesprek heeft gehad (zie figuur 8.4)? Dat is op de eerste plaats de **relatie met de leidinggevende**. Het zijn relatief veel medewerkers die de relatie met hun leidinggevende positief waarderen die een functioneringsgesprek hebben gehad.

Op de tweede plaats noemen we de **mate van waardering** die de betrokken werknemer naar eigen beleving ontvangt: werknemers die een positief oordeel hebben over de mate van waardering die zij ontvangen, zijn ook relatief vaak de werknemers die een functioneringsgesprek hebben gehad.

En op de derde plaats noemen we **de betrokkenheid bij organisatieveranderingen**: werknemers die van mening zijn dat ze niet betrokken worden bij organisatieveranderingen zeggen relatief vaker dat zij geen functioneringsgesprek hebben gehad in het afgelopen jaar.

8.4.3 ONDERWERPEN WAAROVER CONCRETE AFSPRAKEN ZIJN GEMAAKT.

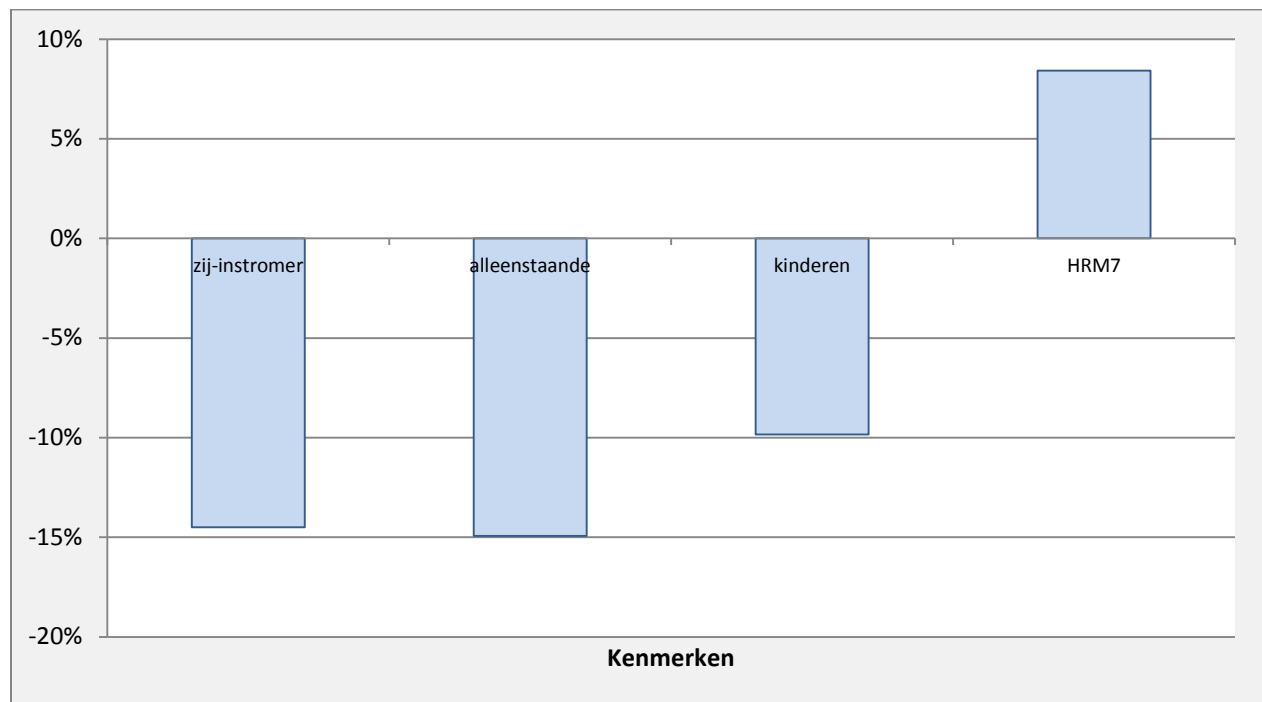
Twee derde (65%) van de medewerkers die in de afgelopen twaalf maanden tenminste één functioneringsgesprek hebben gehad, heeft met zijn leidinggevende concrete afspraken gemaakt over de eigen persoonlijke ontwikkeling (zie bijlage 4, tabel B4.8.2). Daaronder verstaan wij: opleiding, training, coaching, stage, etc.. Circa 47 procent heeft concrete afspraken gemaakt over de loopbaanontwikkeling (hoe lang iemand nog in zijn huidige functie zal blijven, oriëntatie op een andere functie, etc.).

Concrete afspraken over persoonlijke ontwikkeling

Wat is het profiel van de medewerkers waarmee relatief vaak afspraken over persoonlijke ontwikkeling zijn gemaakt? Een significant kenmerk is de **duur van het dienstverband**: hoe langer men in dienst is, des te kleiner is de kans dat in het functioneringsgesprek afspraken zijn gemaakt over persoonlijke ontwikkeling. Andere significante kenmerken die de kans dat er afspraken zijn gemaakt over persoonlijke ontwikkeling beïnvloeden zijn de **huishoudsituatie** (alleenstaanden en medewerkers met kinderen hebben een significant kleinere kans dan de overige medewerkers) en de **instroomcategorie** (zij-instromers hebben een significant kleinere kans dan schoolverlaters) (zie figuur 8.5).

Tenslotte is de **wijze waarop de leidinggevende leiding** geeft significant van invloed op de kans dat in het functioneringsgesprek afspraken zijn gemaakt over de persoonlijke ontwikkeling: iemand die de wijze van leidinggeven door zijn leidinggevende positief waardeert, heeft relatief vaker een functioneringsgesprek gehad waarin afspraken over de persoonlijke ontwikkeling zijn gemaakt.

Figuur 8.5 Afspraken over persoonlijke ontwikkeling



* Legenda: HRM7 = waardering van de wijze waarop leidinggevende leiding geeft

Bron: Flitspanel, januari 2014.

Concrete afspraken over loopbaanontwikkeling

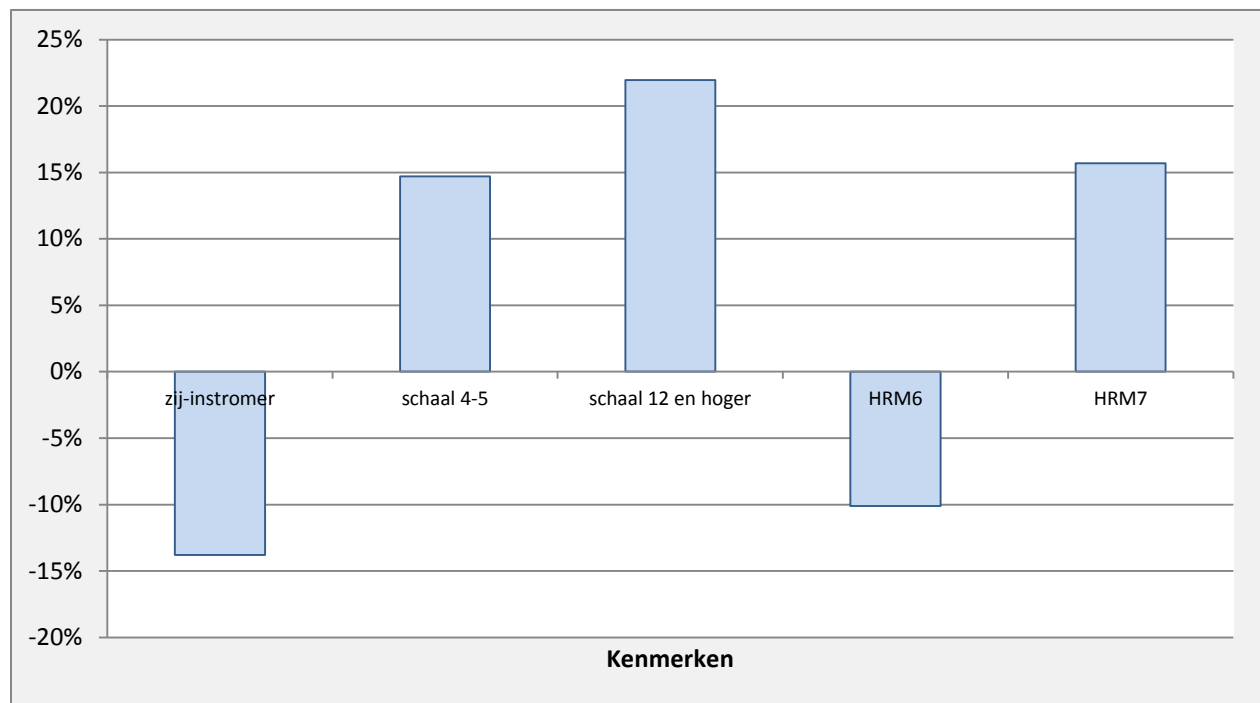
Met wie vooral worden concrete afspraken gemaakt over loopbaanontwikkeling? Voor afspraken op dit gebied is de **leeftijd** een significant kenmerk: naarmate iemand ouder is neemt de kans dat afspraken over loopbaanontwikkeling zijn gemaakt af.

Andere significante kenmerken zijn (zie figuur 8.6): de **salarisschaal** (medewerkers in salarisschaal 4-5 en schaal 12 en hoger hebben significant grotere kans dat concrete afspraken zijn gemaakt over

loopbaanontwikkeling dan de medewerkers in de overige salarisschalen) en de **instroomcategorie** (zij-instromers hebben een significant lagere kans dat concrete afspraken zijn gemaakt over loopbaanontwikkeling dan schoolverlaters).

Ook twee aspecten van de arbeidsverhoudingen zijn significant van invloed op de kans dat er concrete afspraken zijn gemaakt over de loopbaanontwikkeling. Dat is op de eerste plaats weer de **wijze waarop de leidinggevende leiding geeft** (de medewerkers die deze wijze van leidinggeven positief waarderen hebben een significant grotere kans dat concrete afspraken over de loopbaanontwikkeling in het functioneringsgesprek zijn gemaakt) en op de tweede plaats de **sfeer op de werkvloer** (de medewerkers die de sfeer op de werkvloer negatief waarderen hebben een kleinere kans op concrete afspraken over de loopbaanontwikkeling).

Figuur 8.6 Afspraken over loopbaanontwikkeling



* Legenda HRM-variabelen:

HRM6 = waardering van de sfeer op de werkvloer

HRM7 = waardering van de wijze waarop leidinggevende leiding geeft

Bron: Flitspanel, januari 2014.

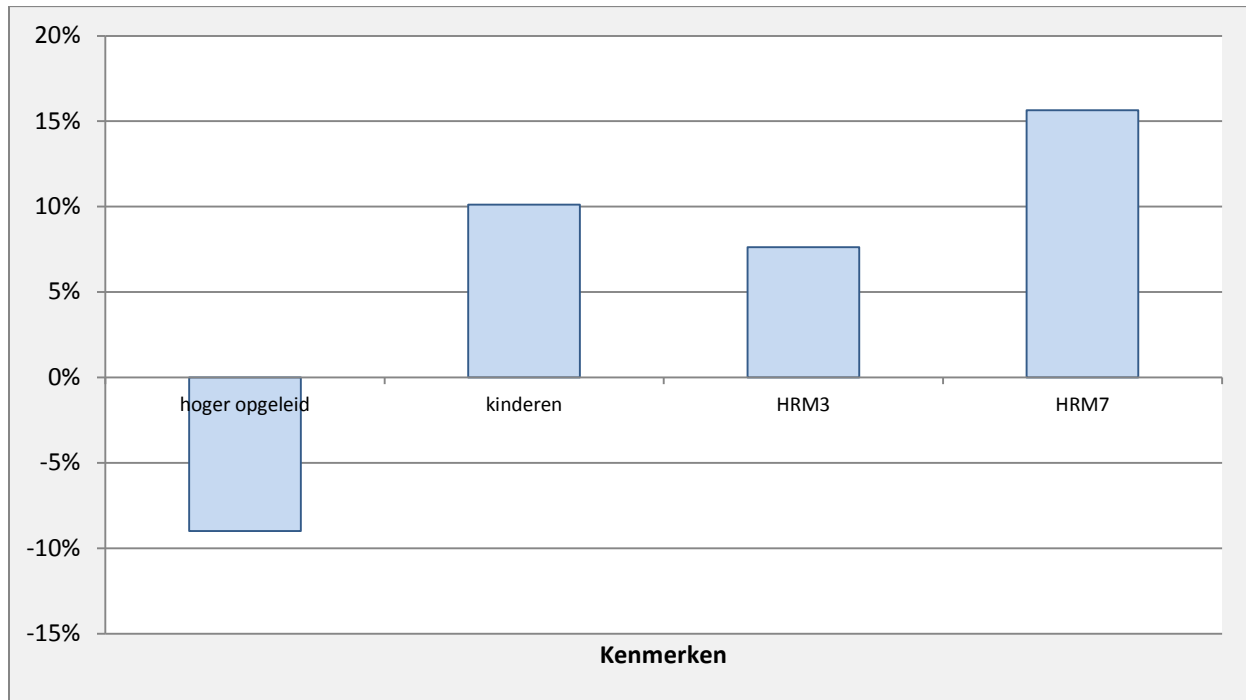
Concrete afspraken over persoonlijke omstandigheden

Met ca. 35 procent van de medewerkers met wie een functioneringsgesprek is gehouden, zijn concrete afspraken gemaakt over de persoonlijke omstandigheden, bijvoorbeeld over het vergemakkelijken van de combinatie werk-privé. De **huishoudsituatie** en het **opleidingsniveau** zijn significante kenmerken in dit verband: de kans dat concrete afspraken over persoonlijke omstandigheden zijn gemaakt is groter voor medewerkers met kinderen en voor lager en middelbaar opgeleiden (zie figuur 8.7).

Ook met betrekking tot afspraken op dit terrein is de **wijze waarop de leidinggevende leiding geeft** significant van invloed: vooral werknemers die de wijze van leidinggeven van hun leidinggevende

positief waarderen hebben een grotere kans dat in hun functioneringsgesprek afspraken worden gemaakt over hun persoonlijke omstandigheden.

Figuur 8.7 Afspraken over persoonlijke omstandigheden



* Legenda HRM-variabelen:

HRM3 = waardering van het niveau van werkzaamheden

HRM7 = waardering van de wijze waarop leidinggevende leiding geeft

Bron: Flitspanel, januari 2014.

Concrete afspraken over persoonlijke weerbaarheid

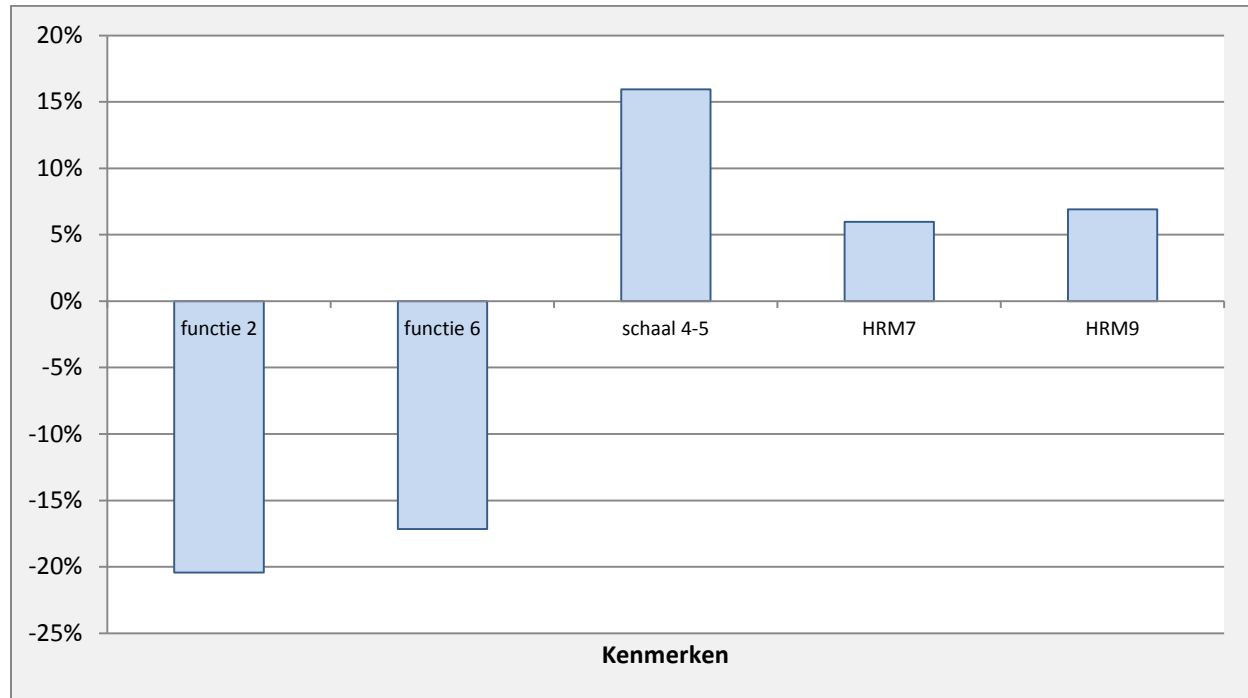
Met ca. 29 procent zijn in het functioneringsgesprek concrete afspraken gemaakt over de persoonlijke weerbaarheid. Dit is relatief vaker gedaan met lager en middelbaar opgeleiden (**opleidingsniveau**) en ook met betrekking tot afspraken op dit terrein speelt de **wijze waarop de leidinggevende leiding** geeft een significante rol van betekenis. Het teken is positief, dat wil zeggen dat de werknemers die de wijze van leidinggeven van hun leidinggevende positief waarderen een grotere kans hebben om in hun functioneringsgesprek concrete afspraken te maken over hun persoonlijke weerbaarheid.

Concrete afspraken over de taakverdeling en de samenwerking binnen het team

Van iedereen die een functioneringsgesprek heeft gehad is met (58%) concrete afspraken gemaakt over de taakverdeling en de samenwerking binnen het team. Significante kenmerken van deze werknemers zijn de **leeftijd** (de kans dat er afspraken zijn gemaakt over dit onderwerp neemt toe met de leeftijd), de **functie** (relatief *minder* vaak met niet leidinggevenden zonder wettelijke politietaken en met niet-leidinggevenden met wettelijke politietaken, niet zijnde de gebiedsgebonden politiezorg en het **salarisniveau** (relatief vaker met medewerkers in schaal 4-5).

Met medewerkers die de **wijze waarop de leidinggevende leiding geeft** positief waarderen wordt relatief vaker concrete afspraken gemaakt over de taakverdeling en de samenwerking binnen het team, evenals met de medewerkers die de **mate van waardering** die zij ontvangen positief beoordelen (zie figuur 8.8).

Figuur 8.8 Afspraken over de taakverdeling en de samenwerking binnen het team



* Legenda functiecategorieën en HRM-variabelen:

- functie 2 = medewerker, niet belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken
- functie 6 = medewerker, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, overig
- HRM7 = waardering van de wijze waarop leidinggevende leiding geeft
- HRM9 = waardering van de mate van waardering die men ontvangt

Bron: Flitspanel, januari 2014.

Concrete afspraken over beloning

Met slechts 13 procent van de medewerkers zijn in het functioneringsgesprek afspraken gemaakt over de beloning (primaire beloning, gratificatie, toeslag, bevordering, salarisverhoging met periodieken, etc.). Bezien naar individuele kenmerken zijn er geen kenmerken die significant van invloed zijn op de vraag met wie er al dan niet afspraken worden gemaakt op dit terrein. Wel blijken het **takenpakket** en de **werkdruk** significant van invloed: de kans dat concrete afspraken worden gemaakt over de beloning is groter als werknemers aan hun takenpakket en de ervaren werkdruk een positieve waardering geven.

8.4.4 DE MATE WAARIN UITVOERING WORDT GEGEVEN AAN DE GEMAAKTE AFSPRAKEN

Maar wordt vervolgens ook uitvoering gegeven aan de gemaakte, concrete afspraken? Uit de antwoorden van de politieleden van het Flitspanel blijkt dat op dit punt een wereld te winnen is. Vooral op de aspecten persoonlijke - (opleiding, training, coaching, stage, etc.) en loopbaanontwikkeling schiet de uitvoering te

kort (zie tabel 8.1). Respectievelijk 36 en 37 procent zegt dat de afspraken niet (6 resp. 7%) of slechts voor een beperkt deel (beide 30%) worden uitgevoerd.

Tabel 8.4 *Wat vindt u van de mate waarin uw leidinggevende uitvoering geeft aan de afspraken die in deze functioneringsgesprekken worden gemaakt?*

	Afspraken worden geheel uitgevoerd	Afspraken worden voor een redelijk deel uitgevoerd	Afspraken worden voor een beperkt deel uitgevoerd	Gemaakte afspraken worden niet nagekomen/uitgevoerd	Totaal
Taakverdeling/samenwerking binnen het team	31	50	16	4	100 (N=403)
Beloning ^{a)}	59	20	19	3	100 (N= 94)
Persoonlijke ontwikkeling ^{b)}	28	36	30	6	100 (N=454)
Persoonlijke weerbaarheid	40	45	12	2	100 (N=204)
Persoonlijke omstandigheden ^{c)}	49	38	12	1	100 (N=247)
Loopbaanontwikkeling ^{d)}	30	33	30	7	100 (N=325)

Bron: Flitspanel, januari 2014

a) *Directe beloning, gratificatie, toeslag, bevordering, salarisverhoging met periodieken, etc.*

b) *Opleiding, training, coaching, stage, etc.*

c) *Bijvoorbeeld concrete afspraken om de combinatie privé/werk te vergemakkelijken;*

d) *Over hoe lang politiemedewerker nog in huidige functie blijft, oriëntatie op een andere functie, etc).*

Dit spoort met de conclusie uit hoofdstuk 4 (tabel 4.3): slechts acht procent maakt gebruik van maatregelen op het gebied van loopbaan en inzetbaarheid en van degene die er gebruik van maken is een minderheid (46%) dan tevreden. Dit spoort ook met de gevoerde discussie in de beide e-boardrooms waar de meeste wel- en niet-leidinggevendenden het *niet* eens zijn met de stelling: *‘Ik kan erop vertrouwen dat gemaakte afspraken of regels worden nageleefd’* (zie box 8.3).

Box 8.2 Oordeel over inhoud functioneringsgesprekken, e-boardroom

Een belangrijk deel van zowel de niet- als van de wel leidinggevendenden binnen de beide groepen van de e-boardroom is het niet eens met de stelling 'ik kan erop vertrouwen dat gemaakte afspraken of regels worden nagekomen' en 'de manier van communiceren tussen leidinggevendenden en medewerkers is goed'. Beide groepen vinden de inhoud van deze beide stellingen ook heel belangrijk.

Tijdens de verdiepende discussie spreken de deelnemers nadrukkelijk de wens uit voor meer aandacht voor loopbaanontwikkeling, waarbij afspraken ook daadwerkelijk worden nagekomen. Een breed gedragen wens van de deelnemers aan de e-boardroom is: meer aandacht voor de juiste persoon op de juiste plaats, waarbij talenten beter benut worden en men wordt ingezet waarvoor men is opgeleid. Door de reorganisatie naar de Nationale Politie zit de organisatie 'op slot': doorgaans worden er wel 'op papier' ontwikkelingsgesprekken gevoerd, maar in de afgelopen 2 jaar (en naar verwachting ook de komende 2 jaar) zijn er weinig doorgroeimogelijkheden geweest. Daardoor blijft veel expertise en kwaliteit onderbenut.

Ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden geeft een aantal deelnemers aan, dat de 1%-regeling en het leerrugzakje in deze vorm niet moeten worden gecontinueerd. Het wordt ervaren als een sigaar uit eigen doos. Men pleit voor meer uitdagende opleidings- en doorstroommogelijkheden (ook voor de niet-strategische laag). De deelnemers vinden mobiliteit niet alleen belangrijk voor de betrokkenheid van de medewerkers, maar ook om te voorkomen dat de interne gerichtheid (nog) sterker wordt.

Bron: e-boardroom, december 2013.

In 2011 heeft bijna twee derde (64%) van de politiemedewerkers een of andere training of opleiding genoten, waarvan het grootste deel een vakinhoudelijke opleiding, die toepasbaar is in de huidige functie. De rest heeft (ook) een opleiding gedaan waarmee de vaardigheden zijn verbreed of op een hoger niveau zijn getild (zie tabel 8.3).

Tabel 8.5 Heeft u in 2011 een training of opleiding gevolgd (er was meer dan één antwoord mogelijk)?

	Politie (n= 214)
Ja, een vakinhoudelijke opleiding (toepasbaar in huidige functie)	42
Ja, een opleiding gericht op vaardigheden (bijvoorbeeld communicatieve, probleemoplossende of leidinggevende)	29
Ja, een bedrijfsspecifieke opleiding (met kans op andere functie binnen de organisatie)	11
Ja, een generieke opleiding (opleiding tot een formeel schooldiploma)	6
Nee, ik heb geen opleiding gevolgd, maar had er wel behoefte aan	18
Nee, ik heb geen opleiding gevolgd en had daar ook geen behoefte aan	18

Bron: POMO, 2012, zittend personeel

Aan de andere kant heeft 36 procent geen opleiding gevolgd. De helft van deze groep gevolgd zegt hier wel behoefte aan te hebben gehad.

8.5 VERGELIJKING MET ANDERE SECTOREN

Vergelijken wij de uitkomsten van ons onderzoek met die uit de POMO dan komt het percentage politiemedewerkers dat in de afgelopen twaalf maanden een formeel gesprek met hun leidinggevende heeft gehad aardig met elkaar overeen (70% in de twaalf maanden voor januari 2014 en 78% in 2011

volgens POMO). Het verschil met de sectoren onderwijs (80%) en defensie (76%) is gering, in de zorgsector wordt wel met beduidend minder werknemers een functioneringsgesprek gevoerd (64%).

De meeste politiemedewerkers (69%, zie tabel 8.6) zeggen verantwoordelijkheid te nemen voor het behouden van de eigen waarde op de arbeidsmarkt. Vier op de tien (42%) medewerkers zegt zelf vervolgstappen te plannen in de eigen loopbaan en nog eens vier op de tien medewerkers (41%) kaart regelmatig zijn of haar loopbaaninteresses aan bij personen die belangrijk zijn voor de eigen loopbaan. Circa 35 procent zegt zich te oriënteren op de arbeidsmarkt.

In vergelijking tot de sectoren onderwijs en zorg zegt een relatief groter deel van de politie dat zij bezig zijn met hun loopbaan, in de sector defensie is dit aandeel groter.

Tabel 8.6 Stellingen met betrekking tot anticipatie en optimalisatie

	<i>Politie (n=1.543)</i>			<i>(Helemaal) mee eens</i>		
	<i>(helemaal) mee eens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>(Helemaal) mee oneens</i>	<i>Onderwijs n-11.582</i>	<i>Defensie n=1.658</i>	<i>Zorg n=481</i>
Ik kaart loopbaaninteresses regelmatig aan bij personen die belangrijk zijn voor mijn loopbaan	41	32	28	34	47	18
Ik neem verantwoordelijkheid voor het behouden van mijn waarde op de arbeidsmarkt	69	25	6	70	69	53
Ik oriënteer mij op de arbeidsmarkt	35	29	36	37	47	29
Ik plan vervolgstappen in mijn loopbaan	42	33	25	35	58	21
Ik verander mijn werkzaamheden bewust zodat ik mijn loopbaan positief beïnvloed	38	33	29	38	41	24
Ik onderhandel om dingen voor elkaar te krijgen in mijn loopbaan	35	35	31	35	39	28

Bron: POMO, 2012, zittend personeel

In 2011 heeft bijna twee derde (64%) van de politiemedewerkers een of andere training of opleidingen genoten, 36 procent niet. De helft van de groep die geen opleiding of training heeft gevolgd zegt hier wel behoefte aan te hebben gehad.

De meeste politiemedewerkers die wel een opleiding of training hebben gevolgd (42%) hebben een vakinhoudelijke opleiding gevolgd, die toepasbaar is in de huidige functie. De rest, 46 procent, heeft een opleiding gedaan waarmee de vaardigheden zijn verbreed of op een hoger niveau zijn getild.

Tabel 8.7 Heeft u in 2011 een training of opleiding gevolgd?

	Politie (n=214)	Onderwijs (n=4154)	Defensie (n=153)
Ja, een vakinhoudelijke opleiding (toepasbaar in huidige functie)	42	39	44
Ja, een opleiding gericht op vaardigheden (bijvoorbeeld communicatieve, probleemoplossende of leidinggevende)	29	26	27
Ja, een bedrijfsspecifieke opleiding (met kans op andere functie binnen de organisatie)	11	7	17
Ja, een generieke opleiding (opleiding tot een formeel schooldiploma)	6	4	7
Nee, ik heb geen opleiding gevolgd, maar had er wel behoefte aan	18	12	17
Nee, ik heb geen opleiding gevolgd en had daar ook geen behoefte aan	18	29	17

Bron: POMO, 2012, zittend personeel

Vergelijken wij de politie met de sectoren onderwijs en defensie, dan zijn de twee meest in het oog springende verschillen:

- In de sector onderwijs heeft een groter percentage werknemers dan bij de politie geen opleiding gevolgd omdat zij daar ook geen behoefte aan hadden;
- In de sector defensie heeft een groter percentage werknemers dan bij de politie een bedrijfsspecifieke opleiding gevolgd om de kans op een andere functie binnen de organisatie te vergroten.

8.6 CONCLUSIES

In dit hoofdstuk hebben we gekeken naar aspecten die verband houden met de inzetbaarheid van politiemedewerkers op korte en langere termijn. Duurzaam (toekomstbestendig) benutten van arbeidspotentieel is één van de speerpunten in HRM- beleid. Het is belangrijk dat er daarbij een balans is tussen flexibiliteit (zie ook hoofdstukken 7 en 9) en continuïteit (zie ook hoofdstuk 9).

In de eerste plaats zijn we nagegaan wat politiemensen zelf van hun **eigen functioneren** vinden. De meesten hebben een positief oordeel over het eigen functioneren, als het gaat om de breedte van hun inzetbaarheid, hun vakkennis en het up-to-date zijn van de kennis en vaardigheden. Een belangrijke constatering is dat er geen aanwijzingen zijn dat de leeftijd een rol speelt bij het wel of niet goed functioneren, dus dat ouderen een probleemgroep zouden zijn.

Er is wel een verband tussen de beoordeling van het eigen functioneren en het opleidings- en functie-/salarisniveau: onder laag opgeleiden oordeelt een groter percentage minder positief over het eigen functioneren en de waardering neemt toe naarmate men in een hogere salarisschaal zit.

Na berekening van een gemiddelde prestatie maatstaf op individueel niveau en deze vervolgens in verband te brengen met de kenmerken van de medewerkers, van hun baan en van het HRM-beleid. Conclusies uit deze analyse zijn:

1. Het prestatieniveau stijgt met de leeftijd. Deze stijging wordt echter geleidelijk minder. Bij ongeveer 53 jaar is het omslagpunt. Daarna neemt het prestatieniveau af, al blijft het nog steeds hoger dan bij jongeren. De vermindering van het functioneren is betrekkelijk gering;

2. Hoe langer zij-instromers voordat zij bij de politie kwamen elders gewerkt hebben, des te lager is hun prestatieniveau (naar eigen zeggen). Vroeg bij de politie gaan werken en daar ervaring opdoen lijkt tot een relatief hoog prestatieniveau te leiden.
3. Lager opgeleiden, medewerkers die part-time werken en allochtone werknemers hebben volgens de gehanteerde prestatie maatstaf een lager prestatieniveau.
4. Het prestatieniveau hangt positief samen met het deelnemen aan vaardigheidstrainingen;
5. Het prestatieniveau hangt positief samen met afspraken die gemaakt zijn over de taakverdeling/samenwerking binnen het team en/of de beloning in een functioneringsgesprek;
6. Vooral werknemers die gebruik maken van flexibele werktijden en/of de mogelijkheden om thuis te werken hebben een hoger prestatieniveau;
7. Vooral werknemers die het eens zijn met de stelling dat gemaakte afspraken realistisch zijn en dat een formeel gesprek met de leidinggevende belangrijk is, hebben een hoger prestatieniveau.

In de tweede plaats hebben we gekeken naar de mate waarin politiemensen hun **eigen gezondheid** ervaren. Gezond personeel en het gezond houden van personeel is één van de aspecten die van invloed zijn op de duurzaamheid van de inzetbaarheid. Binnen de politie is er echter een vrij grote risicogroep met een afnemende of zelfs slechte gezondheid. Ruim een vijfde van de politiemedewerkers is in meer of mindere mate negatief over de eigen gezondheid. Bij de politie lijken meer dan gemiddeld gezondheidsproblemen te zijn als we dit cijfer vergelijken met cijfers van het CBS voor alle werkenden in Nederland. Ook het ziekteverzuimpercentage is bij de politie hoger dan voor alle werkenden in Nederland en ook hoger in vergelijking met de niet-commerciële dienstverlening (openbaar bestuur, onderwijs, gezondheids- en welzijnszorg en cultuur en overige dienstverlening).

De waardering van de eigen gezondheid hangt samen met de leeftijd: hoe ouder men is, des te negatiever men de eigen gezondheid waardeert. Maar het is zeker niet uitsluitend het probleem van oudere werknemers, want alhoewel het percentage dat niet positief is over de gezondheid toeneemt met de leeftijd, is deze toename van beperkte omvang. Verder zijn het vooral zij-instromers en de medewerkers in de hoogste salarisschalen die hun gezondheid positief waarderen.

Een aantal aspecten van de arbeidsverhoudingen hebben een positieve invloed op de waardering van de eigen gezondheid. Zo zijn het vooral de medewerkers die de sfeer op de werkvloer positief waarderen, positief zijn over de mentale belasting tijdens het werk (dus niet te veel en niet te weinig, maar gewoon 'goed'), positief zijn over het niveau van hun werkzaamheden en positief zijn over de ervaren werkdruk (dus niet te hoog en niet te laag, maar 'goed') die zich gezond voelen.

Werknemers die zich minder gezond voelen maken eerder gebruik van de levensloopregeling en van maatregelen ter versterking van vaardigheden op het gebied van mentale weerbaarheid dan werknemers die zich gezond voelen. Met vooral werknemers die zich minder gezond voelen worden in het functioneringsgesprek afspraken gemaakt over de persoonlijke omstandigheden.

In dit hoofdstuk zijn we tenslotte ingegaan op de rol en het belang van **functioneringsgesprekken**. Met zeven op de tien medewerkers zijn in het afgelopen jaar functioneringsgesprekken gevoerd. Hierbij is geen noemenswaardig verschil naar leeftijd, geslacht of achtergrond. Er zijn wel verschillen naar functie en er zijn relatief vaker gesprekken gevoerd met zij-instromers.

Een conclusie is dat het belangrijk is om met een nog groter percentage medewerkers een functioneringsgesprek te houden. Wij constateren dat de medewerkers die een functioneringsgesprek hebben gehad relatief vaker hun relatie met de leidinggevende positief waarderen, zich relatief vaker gewaardeerd voelen in hun werk en zich relatief vaker betrokken voelen bij organisatieveranderingen.

Met welke medewerkers worden afspraken gemaakt op de diverse onderwerpen? Tabel 8.8 presenteert een samenvatting van de medewerkersprofielen per onderwerp. Wij concluderen hieruit dat de leidinggevende met zijn stijl van leidinggeven een cruciale rol speelt in het vorm en inhoud geven aan functioneringsgesprekken. Als zijn wijze van leidinggeven positief gewaardeerd wordt, dan worden er vaker afspraken gemaakt over persoonlijke ontwikkeling, loopbaanontwikkeling en de taakverdeling en de samenwerking binnen het team. Bovendien zijn in deze (veilige) omgeving ook onderwerpen zoals de persoonlijke omstandigheden en de persoonlijke weerbaarheid bespreekbaar en kunnen daar afspraken over worden gemaakt.

Tabel 8.8 Samenvatting van profiel van medewerkers met wie concrete afspraken in het functioneringsgesprek zijn gemaakt naar onderwerp

	%	Significante kenmerken	HRM-aspecten
Taakverdeling/samenwerking binnen het team	58	Leeftijd: + Functie: Salarisniveau: schaal 4-5 +	Wijze waarop leidinggevende leiding geeft + Mate van waardering: +
Beloning	13		Takenpakket + Werkdruk: +
Persoonlijke ontwikkeling	65	Duur dienstverband: - Huishoudsituatie: alleenstaanden en medewerkers met kinderen: - Instroomcategorie: zij-instromers: -	Wijze waarop leidinggevende leiding geeft +
Persoonlijke weerbaarheid	29	Opleidingsniveau: lager en middelbaar opgeleiden +	Wijze waarop leidinggevende leiding geeft +
Persoonlijke omstandigheden	35	Huishoudsituatie: medewerkers met kinderen + Opleidingsniveau: Lager en middelbaar opgeleiden +	Wijze waarop leidinggevende leiding geeft +
Loopbaanontwikkeling	47	Leeftijd: - Salarisschaal: + Instroomcategorie: zij-instromers -	Wijze waarop leidinggevende leiding geeft + Sfeer op de werkvloer: +

Bron: Flitspanel, januari 2014

Leeftijd is een significant kenmerk als het gaat om met wie wel en niet afspraken worden gemaakt over loopbaanontwikkeling: naarmate men ouder is worden minder vaak afspraken gemaakt over loopbaanontwikkeling.

Naarmate men langer in dienst is worden er minder vaak afspraken gemaakt over de persoonlijke ontwikkeling. Ook met zij-instromers, alleenstaanden en met medewerkers met kinderen worden relatief minder vaak afspraken gemaakt over de persoonlijke ontwikkeling.

Met medewerkers met kinderen worden juist relatief vaker afspraken gemaakt over de persoonlijke omstandigheden, bijvoorbeeld om de combinatie werk en privé te vergemakkelijken.

Maar een laatste conclusie is dat er een wereld te winnen is op het punt van uitvoering geven aan de gemaakte, concrete afspraken. Vooral de uitvoering van de gemaakte afspraken op het gebied van persoonlijke- en loopbaanontwikkeling schiet de uitvoering te kort, wat het vertrouwen van de medewerkers in de politieorganisatie ondermijnd.

9 DYNAMIEK

9.1 WAAROM IS DYNAMIEK BELANGRIJK?

Onder dynamiek in het personeelsbestand verstaan we instroom, doorstroom en uitstroom van werknemers. Deze dynamiek is om verschillende redenen van belang. Voor de werkgever is een zekere mate van dynamiek allereerst van belang om aanpassingen in de personeelsomvang door te voeren. Vrijwillig en natuurlijk verloop bieden ruimte om zonodig de personeelsomvang aan te passen aan de personeelsbehoefte zonder dat dit gepaard hoeft te gaan met gedwongen ontslag. Maar voldoende verloop is ook van belang voor de kwaliteit van het personeelsbestand. Het maakt voldoende instroom van jongeren mogelijk die in hun opleiding de nieuwste ontwikkelingen in hun vakgebied hebben opgedaan en van zij-instromers met een bijzonder specialisme (bijvoorbeeld ICT) en met ervaring in andere sectoren. Verder biedt verloop de mogelijkheid werknemers die – ook na inspanningen van de werkgever om dit te verbeteren - niet goed functioneren te vervangen. Uiteraard zullen onervaren mensen die instromen niet ogenblikkelijk meer verantwoordelijke functies kunnen innemen. Daarom is ook voldoende doorstroom binnen het personeelsbestand nodig.

Ook werknemers kunnen baat hebben bij door- en uitstroom. Uit onderzoek komen aanwijzingen dat als werknemers te lang hetzelfde werk blijven doen er gerede kans is dat zij vastroesten en uiteindelijk problemen in hun functioneren krijgen (De Vries e.a., 2005). Mobiliteit tijdens het arbeidsleven vermindert de kans hierop en draagt ertoe bij dat werknemers langer inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt. Scholing speelt hierbij vaak een belangrijke rol, omdat een nieuwe functie in de regel andere eisen stelt.

Dynamiek is overigens geen doel op zichzelf. Het is ook in het belang van werkgever en werknemer dat arbeidsrelaties een zekere duurzaamheid hebben. Dit geldt in het bijzonder voor werkzaamheden waarvoor specifieke kennis en ervaring is vereist. Om dergelijke werkzaamheden naar behoren uit te voeren is investering in menselijk kapitaal nodig die alleen rendabel is als mensen voldoende lang dit werk uitoefenen. Het is dus van belang om een goede balans te vinden tussen duurzaamheid en dynamiek.

9.2 HOE GROOT IS DE DYNAMIEK?

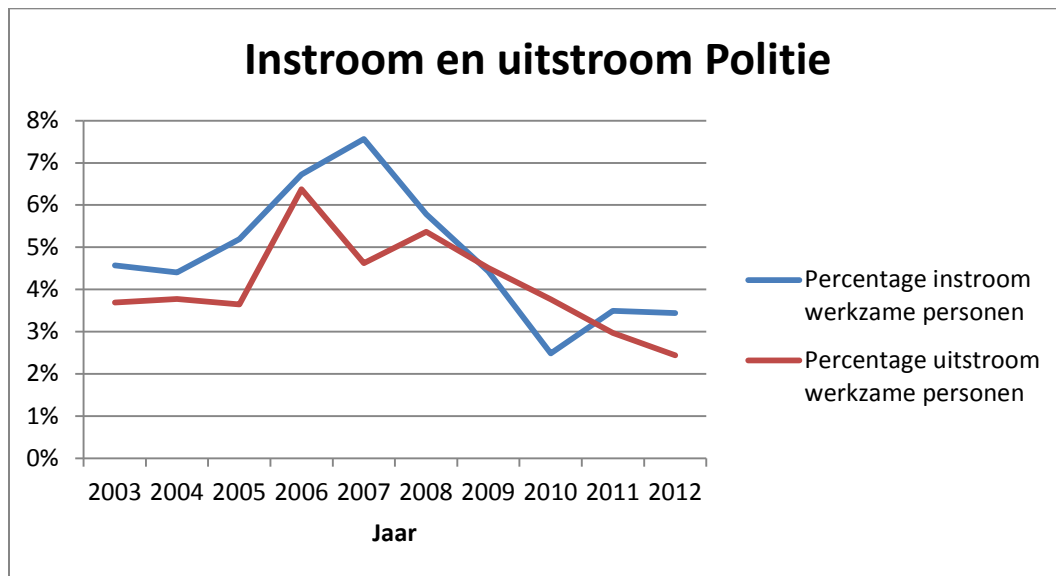
In- en uitstroom

Tussen 2003 en 2012 varieerde de instroom als percentage van het aantal werknemers bij de politie tussen drie en zeven procent (zie figuur 9.1). Het uitstroompercentage lag gemiddeld iets lager. Per saldo nam het aantal werkzame personen bij de politie toe, namelijk van bij 58.000 in 2003 tot ongeveer 65.000 in 2012.

De instroom is gelijk aan de uitstroom plus de uitbreiding van de werkgelegenheid. Dus bij een gelijkmatige ontwikkeling van de werkgelegenheid hangen in- en uitstroom sterk samen. Dat zien we ook terug in de figuur.

De instroom is sterker beïnvloedbaar door de werkgever dan de uitstroom. Uitstroom is voor een belangrijk deel een keuze van de werknemer. Naarmate de arbeidsmarktsituatie minder gunstig is, is de externe mobiliteit over het algemeen lager. Dit zien we ook terug in de cijfers bij de politie. Rond 2007 was de werkloosheid relatief laag en zien we bij de politie een relatief hoog uitstroompercentage. In recente jaren loopt de werkloosheid sterk op en zien we een teruglopend uitstroompercentage.

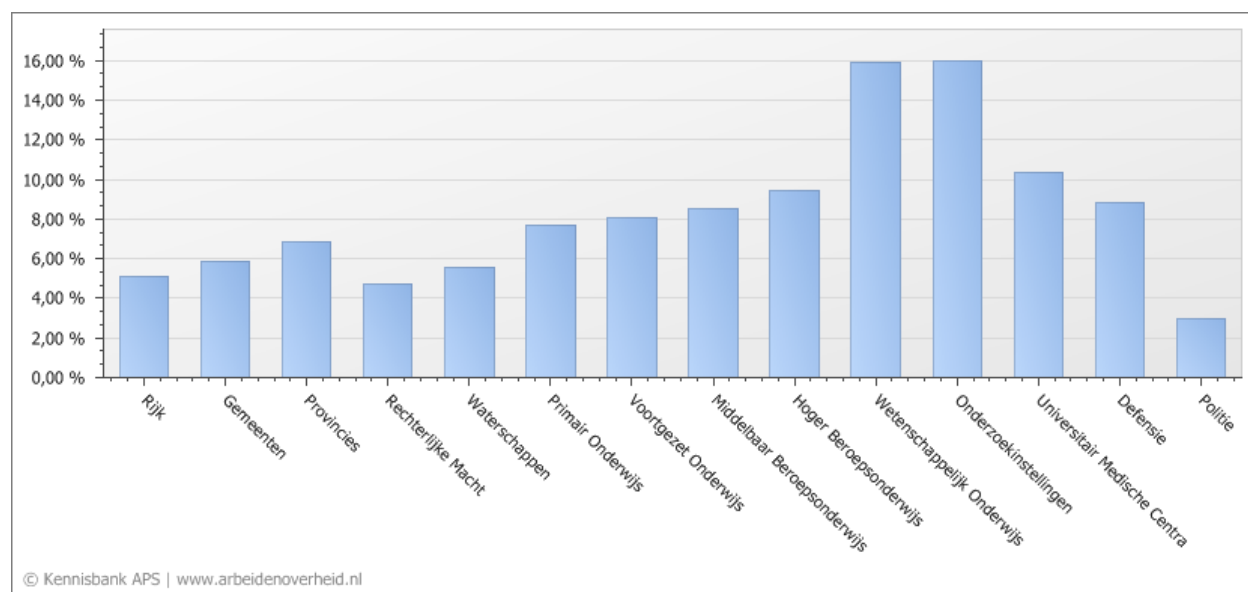
Figuur 9.1 In- en uitstroom van politiepersoneel als percentage van het aantal werkzame personen bij de politie: 2003-2012



Bron: POMO

Het uitstroompercentage bij de politie is relatief laag vergeleken met andere sectoren (zie figuur 9.2). Het uitstroompercentage is met 16 procent zeer hoog in het wetenschappelijk onderwijs en bij de onderzoeksinstituten, maar deze sectoren zijn wat minder goed vergelijkbaar met de politie doordat veel jonge medewerkers afvallen door de zeer hoge selectie-eisen en door de sterke relatie tussen leeftijd en productiviteit. Maar ook als we deze sectoren buiten beschouwing laten is het verschil tussen overige sectoren en de politie nog steeds groot. In 2011 was het uitstroompercentage bij de politie gemiddeld minder dan de helft van het gemiddelde uitstroompercentage bij deze overige sectoren (zie figuur 9.2). Ook in het bedrijfsleven ligt het uitstroompercentage veel hoger dan bij de politie.

Figuur 9.2 Uitstroompercentage naar subsector binnen de overheid (2011)



Bron: Kennisbank APS, www.arbeidenoverheid.nl

De mobiliteit bij de politie was in 2012 bij alle leeftijdsgroepen veel lager dan bij de andere overheidssectoren. De enige uitzondering is de jongste leeftijdscategorie bij defensie waar het uitstroompercentage wat lager ligt dan de politie. De meeste uitstroom vindt naar verhouding plaats onder de jongste leeftijdscategorie. Afgezien van defensie is het uitstroompercentage in de jongste leeftijdscategorie verreweg het laagst in de verschillende sectoren. Gemiddeld is het uitstroompercentage bij de politie maar drie procent.

Tabel 9.1 Uitstroompercentage naar sector en leeftijdscategorie, 2012

	Sector				Totaal publieke sectoren
	Onderwijs	Defensie	Politie	Overige publieke sectoren	
15 - 24 jaar	28	7	9	27	17
25 - 34 jaar	13	12	3	8	11
35 - 44 jaar	7	6	3	5	6
45 - 54 jaar	4	4	2	3	4
55 jaar en ouder	11	19	5	8	10
Totaal	9	9	3	6	7

Bron: POMO, 2012, uitstromend personeel

Het aandeel werknemers van de politie dat 50 jaar of ouder is, is lager dan bij de meeste andere sectoren. Wel neemt dit aandeel bij de politie sterker toe dan in de andere overheidssectoren. Men komt vanuit een situatie waarin het percentage ouderen* naar verhouding relatief laag was, maar door de lage mobiliteit neemt het aandeel ouderen sterk toe (zie tabel 9.2).

Tabel 9.2 Percentage werknemers, 50 jaar of ouder naar sector binnen de overheid: 2003-2012

	2003	2012	Groei 2003-2012
Rijk	27	42	157
Gemeenten	32	44	138
Provincies	35	48	136
Rechterlijke Macht	39	47	120
Waterschappen	31	41	133
Primair Onderwijs	28	39	138
Voortgezet Onderwijs	40	45	113
Middelbaar Beroepsonderwijs	41	53	130
Hoger Beroepsonderwijs	38	41	109
Wetenschappelijk Onderwijs	28	29	102
Onderzoekinstellingen	29	27	93
Universitair Medische Centra	21	29	143
Defensie	15	24	160
Politie	21	35	167

Bron: www.arbeidenoverheid.nl

Afgaande op de verwachtingen die de huidige politiemedewerkers hebben over hun verdere dienstverband bij de politie is aan te nemen dat de externe mobiliteit laag zal blijven. Dit komt namelijk tot uiting in de antwoorden op de vraag uit het Flitspanel hoe lang politiemedewerkers bij de politie willen blijven werken. Een zeer groot deel van de werknemers, ook van de jonge werknemers, wil tot zijn pensioen bij de politie werken. Van alle werknemers is dit iets meer dan 82 procent (zie tabel 9.3). Maar ook degenen die voor hun pensioen nog ergens anders willen gaan werken is het aantal jaren dat men nog bij de politie wil blijven vrij groot. Gemiddeld wil men nog 20 jaar bij de politie blijven. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is bijna 44 jaar. Respondenten in de leeftijd tot 35 jaar zijn gemiddeld ruim 30 jaar oud en willen nog ongeveer 30 jaar bij de politie werken. Waarschijnlijk zal deze wens nog iets opschuiven naarmate men langer bij de politie is. Dit geeft het gebrek aan externe dynamiek duidelijk aan. Bij een stagnerende werkgelegenheid bij de politie zal dit tot een verdere veroudering van het personeelsbestand leiden. Op den duur zal dit dan tot een vrij plotseling piek in de uitstroom kunnen leiden als veel politiemensen de pensioengerechtigde leeftijd bereiken.

Tabel 9.3 Wensen ten aanzien van het aantal jaren dat men nog bij de politie wil werken

Leeftijd	Percentage dat tot zijn pensioen bij de politie wil blijven werken	Gemiddeld aantal jaren dat mensen bij de politie willen blijven werken	Gemiddelde leeftijd respondenten
15 tot 35 jaar	77	30	30
35 tot 45 jaar	79	22	40
45 tot 55 jaar	84	15	50
55 jaar en ouder	91	8	58
Totaal	82	20	44

Bron: Flitspanel, januari 2014

Doorstroom

In 2011 veranderde ongeveer 12 procent van het zittend personeel bij de politie van functie. Deze doorstroming binnen de politie is vergelijkbaar met de rest van de publieke sector. Alleen bij defensie ligt de interne mobiliteit hoger. Vergeleken met de rest van de overheid (met uitzondering van defensie) komt interne mobiliteit op vrijwillige basis vaker en op basis van reorganisaties minder vaak voor.

Tabel 9.4 Omvang interne mobiliteit, 2011, percentage

Bent u in 2011 bij uw werkgever van functie veranderd?	Politie	Onderwijs	Defensie	Zorg	Overig	Totaal
Ja, ik heb wegens een reorganisatie een andere baan	2	2	7	4	5	3
Ja, ik heb vrijwillig gekozen voor een andere baan	10	5	14	6	8	7
Nee	89	93	79	91	87	90
Totaal (n=22.446)	100 (n=1.543)	100	100	100	100	100

Bron: POMO, 2012, zittend personeel

Ongeveer een derde van het zittend personeel bij de politie zegt op zoek te zijn naar een andere baan. Dit is hoger dan in het onderwijs, waar dit ongeveer 20 procent is. Een belangrijk verschil is dat bij de politie een groter deel de nieuwe functie binnen de eigen sector zoekt. Dit spoort met het beeld dat politiewerknemers zich voornamelijk op de eigen sector oriënteren. Ruim 50 procent van de politiewerknemers zegt overigens dat als het nodig zou zijn, zij bij een andere werkgever een baan zouden kunnen krijgen. Een kwart is hier pessimistisch over; de rest staat er neutraal tegenover.

9.3 WAAROM IS DE UITSTROOM ZO GERING?

Zoals we hebben gezien is de uitstroom van politiewerknemers vergeleken met andere sectoren beperkt. De vraag is waarom dit zo is. In theorie kunnen de volgende factoren van invloed zijn:

- 1) Relatief aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden vergeleken met andere sectoren;
- 2) De reorganisatie;
- 3) Relatief aantrekkelijke arbeidsverhoudingen vergeleken met andere sectoren;
- 4) Relatief aantrekkelijk werk vergeleken met andere sectoren;
- 5) Het specifieke karakter van het politiewerk, waardoor het opgebouwde menselijk kapitaal in belangrijke mate specifiek is voor deze sector en daardoor minder mogelijkheden biedt voor een baan in een andere sector;
- 6) De bedrijfscultuur waardoor men al instroomt met de verwachting om tot het pensioen bij dezelfde werkgever te blijven;
- 7) Het HRM-beleid dat meer gericht zou kunnen zijn op duurzame inzetbaarheid dan in andere sectoren of dat werknemers juist weinig ondersteuning biedt om elders een baan te vinden.

De beschermende wetgeving voor ambtenaren heeft ook een negatief effect op de uitstroom, maar dit verklaart niet waarom deze bij de politie lager ligt dan in andere overheidssectoren. Verder heeft de conjunctuur waarschijnlijk invloed op de uitstroom. Naarmate de werkloosheid in de economie hoger is zullen er voor werknemers bij de politie minder mogelijkheden zijn om elders een baan te vinden. Maar dit geldt dan ook voor werknemers in andere sectoren.

Arbeidsvoorwaarden

Relatief gunstige arbeidsvoorwaarden bij de politie spelen verklaren mede waarom zo weinig werknemers de politie verlaten. Dat blijkt allereerst uit het feit dat nog geen vijf procent van degenen die vrijwillig vertrekken het loon bij de politie als reden voor vertrek geven (bron: POMO). Het loon lijkt dus geen belangrijke reden voor vertrek te zijn. Dit spoort met de bevinding van AAVN (2009) en van De Koning, De Hek en Gravesteijn (2013) dat de lonen bij de politie gemiddeld genomen niet ongunstig zijn (zie paragraaf 4.3). Op de tweede plaats blijkt dit uit het onderzoek van IBO (2012): de secundaire arbeidsvoorwaarden exclusief pensioenen is in de publieke sector vier tot tien procent van de loonsom, maar is in de sector politie 16 procent van de loonsom.

Op de derde plaats wordt de geringe uitstroom bij de politie mede veroorzaakt door de aanvullende pensioen-/levensloopvoorzieningen bij de politie. Bovenop de basisregeling van het ABP kent de politie een aantal extra politie specifieke regelingen, die bedoeld zijn ter compensatie van het vervallen van de vroegpensioenmogelijkheden in 2006, als gevolg van de introductie van de Wet VPL. Politie-specifieke regelingen vormen bijna tien procent van de loonsom en het ABP plus politie-specifieke regelingen ligt binnen de politiesector tien procent boven het niveau van de publieke sector als geheel.

Niet alleen de hoogte, maar ook de voorwaarden die verbonden zijn aan de politie specifieke pensioenregelingen werken belemmerend op de uitstroom. De politie specifieke regelingen zijn bedoeld om vervroegde pensionering op 60-jarige leeftijd tegen 76 procent van het gemiddelde salaris mogelijk te maken voor executief personeel en voor aangewezen ATH-functies tot en met schaal 11. Eén van de voorwaarden is wel dat de werknemer de uitgekeerde levensloopgelden spaart om dit mogelijk te maken.

Ook kent de werkgever een voorwaardelijk inkooprecht voor een aanvullend pensioen toe, die definitief wordt bij pensioneren dan wel wanneer men zonder onderbreking in de sector politie werkzaam blijft (met uitzonderingen die niet als onderbreking worden aangemerkt) tot 1 januari 2023. Vooral deze laatste genoemde voorwaarde (zonder onderbreking werkzaam blijven in de sector politie) werkt belemmerend op de uitstroom.

Flankerende voorzieningen in het licht van de reorganisatie

In het licht van de reorganisatie tot Nationale Politie hebben de werkgever en de politievakbonden nadere afspraken gemaakt rond flankerende voorzieningen: de zogenoemde 18-maandenregeling en de remplacantenregeling. Beide regelingen zorgen er op dit moment voor dat politiemedewerkers vanaf een bepaalde leeftijd nauwelijks meer uitstromen, omdat zij afwachten of en wanneer deze regeling(en) op hem of haar van kracht is of wordt.

De **18-maandenregeling** houdt in dat een medewerker (functievolger) op eigen verzoek kan worden ontheven van de werkzaamheden als op de vrijkomende plaats een (pre)herplaatsingskandidaat kan worden geplaatst. Deze constructie is niet beperkt tot twee personen, maar kan betekenen dat meerdere medewerkers op basis van vrijwilligheid doorschuiven als uiteindelijk in ieder geval één (pre)herplaatsingskandidaat wordt geplaatst.

De **remplacantenregeling** houdt in dat een collega die geen recht heeft op flankerende voorzieningen dit wel kan krijgen als hem of haar op eigen verzoek ontslag wordt verleend en op de functie die hij of zij achterlaat een (pre)herplaatsingskandidaat kan worden geplaatst. Het recht op flankerende voorzieningen schuift dan van een (pre) herplaatsingskandidaat door naar de collega die plaats maakt door ontslag te nemen.

Arbeidsverhoudingen

Uit POMO blijkt dat iets minder dan een kwart procent van de vrijwillig vertrekkende werknemers de relatie met collega's of de organisatie als oorzaak van het vertrek aangeeft. De sfeer op de werkvloer wordt het meest als reden genoemd. Arbeidsverhoudingen lijken dus van meer belang als reden voor vertrek dan arbeidsvoorwaarden. Eerder hebben we gezien (in hoofdstuk 5) dat er onder het zittend personeel een zekere ontevredenheid is over bepaalde aspecten van de arbeidsverhoudingen.

De aard van het werk

Ongeveer 30 procent van degenen die vrijwillig vertrekken noemt het werk of de werkomstandigheden als reden voor vertrek. Een groot deel geeft aan dat het werk niet uitdagend meer is. Degenen die de werkomstandigheden als reden voor vertrek aangeven, noemen het vaakst dat men zich niet voldoende gewaardeerd acht. Dit lijkt echter meer een aspect van de arbeidsverhoudingen dan van de aard van het werk.

Het specifieke karakter van het werk bij de politie

Voor mensen met een specifieke politieopleiding die een executieve functie vervullen is het lastig om een baan elders te vinden. De competenties die men heeft zijn in belangrijke mate specifiek voor de politiesector en minder bruikbaar elders. Zoals we eerder hebben gezien zijn er dan ook weinig politiemensen op zoek naar of potentieel geïnteresseerd in een baan in een andere sector. Aan de andere kant is een groot deel optimistisch over de mogelijkheden om in een andere sector werk te vinden als dat nodig zou zijn. Velen zien het specifieke karakter van de opgedane ervaring bij de politie dus niet als grote belemmering voor externe mobiliteit. Maar volgens de onderzoekers is men hierover misschien te optimistisch.

De bedrijfscultuur

Ten slotte merken we op dat ons in de gesprekken erop is gewezen dat de politie een tamelijk gesloten organisatie vormt met een sterke rol van de vakbonden en een sterke regulering op allerlei gebieden. Dat werknemers op jonge leeftijd bij de politie in dienst komen en pas bij hun pensioen bij de politie vertrekken is bijna een vanzelfsprekendheid geworden. Bestaande regelingen versterken dit. Daarom is een leven lang werken bij de politie bijna geïnternaliseerd en onderdeel van de cultuur geworden. In

sommige van de gehouden interviews is gesteld dat dit patroon doorbroken gaat worden doordat het politiewerk van karakter gaat veranderen waardoor een ander type werknemer nodig is met een ander specialisme (bijvoorbeeld informatica) die ook als zij-instromer bij de politie kan gaan werken. In een ander interview is de betekenis hiervan echter sterk gerelativeerd.

Het HRM-beleid

Juist wat betreft het personeelsbeleid gericht op loonbaanontwikkeling zijn de politiewerknemers vrij kritisch (zie hoofdstuk 8). Uitstroombevordering gaat gemakkelijker als er regelmatig functioneringsgesprekken worden gehouden waar problemen in het functioneren worden benoemd en waar in eerste instantie maatregelen worden afgesproken om het functioneren te verbeteren. Als deze maatregelen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd (de kritiek van een deel van de medewerkers is dat het schort aan uitvoering van gemaakte afspraken, vooral op het gebied van persoonlijke- en loopbaanontwikkeling, zie paragraaf 8.4) kan dit tot oplossing van het probleem leiden, maar als dit niet zo is kan ook bij de werknemer het besef ontstaan dat hij beter iets anders kan gaan doen. Van belang is dat de politieorganisatie in dat geval helpt om extern een nieuwe stap in de loopbaan te maken. Momenteel gebeurt dit onvoldoende.

Conclusie uitstroom

We hebben in hoofdstuk 3 gezien dat politiemedewerkers over het algemeen tevreden zijn over hun baan. De aanleiding om buiten de politiesector een baan te zoeken is dus beperkt, mede door het totale beloningspakket (het salarisniveau en het niveau van de overige secundaire arbeidsvoorwaarden) dat objectief gezien in de politiesector aantrekkelijker is dan in de publieke sector als geheel. Aanvullende pensioenvoorzieningen (die ten gelde kunnen worden gemaakt als men onder meer zonder onderbreking in de politiesector werkzaam blijft) en regelingen in het kader van de reorganisatie, werken voorts extra belemmerend op de uitstroom.

Subjectief (in de eigen beleving) is men weliswaar wat minder tevreden over de beloning, maar objectief gezien is de beloning niet ongunstig vergeleken met andere sectoren. De mogelijkheden om elders een beter betaalde baan te krijgen zullen dus beperkt zijn. Waarschijnlijk is dat de reden dat het salaris slechts door weinig medewerkers wordt genoemd als reden voor vertrek. Hierbij speelt ook een rol dat het door het specifiek karakter van het politiewerk moeilijk is buiten de politiesector een baan te vinden. Als mensen vrijwillig vertrekken is de achtergrond relatief vaak dat men onvoldoende gewaardeerd wordt en dat de sfeer op de werkvloer niet prettig is.

9.4 DOORSTROOM IN RELATIE TOT ARBEIDSVOORWAARDEN, ARBEIDSVERHOUDINGEN EN HRM-BELEID

We hebben eerder gezien dat in 2011 12 procent van de werknemers bij de politie van baan veranderd is binnen de politie. In iets meer dan de helft van de gevallen is de nieuwe functie hoger dan de oude, al geven verreweg de meesten hiervan aan dat de functie ‘een beetje hoger’ is. Bij ongeveer 30 procent is de nieuwe functie van vergelijkbaar niveau en bij 16 procent lager. Dit laatste zou betekenen dat ongeveer twee procent van alle werknemers bij de politie met demotie te maken heeft.

Van het zittend personeel is bijna 30 procent op zoek naar een andere baan bij de politie (POMO, 2012). Van degenen die niet op zoek zijn, is het overgrote deel geïnteresseerd in een eventueel aanbod voor een baan van vergelijkbaar of hoger niveau. Dit suggereert dat er vrij veel bereidheid is tot interne mobiliteit en dat er ook vrij veel werknemers zijn die hun interne mobiliteitswensen niet of pas na langere tijd kunnen realiseren. In hoofdstuk 4 hebben we gezien dat het politiepersoneel tamelijk ontevreden is met een aantal aspecten van het HRM-beleid die samenhangen met mobiliteit zoals de mogelijkheden voor

scholing. Aan de andere kant is moeilijk te beoordelen hoeveel interne mobiliteit wenselijk is voor de politieorganisatie en of degenen met een interne mobiliteitswens de competenties hebben die elders binnen de politieorganisatie gevraagd worden.

Arbeidsvoorwaardelijk gezien is een verandering in functie of promotie niet altijd aantrekkelijk doordat men er in een aantal gevallen er in inkomen achteruit gaat door het wegvallen van toeslagen³⁷ of door verschillen in pensioenopbouw. De primaire arbeidsvoorwaarden (salaris) worden doorgaans gecompenseerd door de secundaire arbeidsvoorwaarden (toeslagen en voorzieningen).

Deelnemers van de e-boardroomsessies noemen een aantal factoren die interne doorstroom zouden bemoeilijken:

- Voor het volgen van opleidingen, trainingen, stages, leerwerkplek, bijscholing of omscholing is vaak onvoldoende budget én vervangingscapaciteit aanwezig;
- De regeldichtheid;
- De bureaucratie;
- In sommige gevallen de ‘gunfactor’ van de leidinggevende. De leidinggevende heeft veel invloed en kan bovendien tegenstrijdige belangen hebben, wanneer het om doorstroom gaat.

Met de deelnemers van de e-boardroom is ook gesproken over het huidige beloningsbeleid. Naar hun mening zou er meer gewerkt moeten worden met een prestatiebonus. Hieraan zou vooral onder de jongere medewerkers behoefte zijn. Een aantal deelnemers wil ook af van de vanzelfsprekendheid om door te stromen naar een hogere schaal op basis van anciënniteit/periodieken en dit te vervangen door prestatie/functioneren.

9.5 DE INSTROOM NADER BESCHOUWD

Er zijn op dit moment geen aanwijzingen dat er knelpunten zijn in de vervulling van vacatures bij de politie. Cijfers uit 2008 en 2009 laten zien dat naar verhouding het aantal openstaande vacatures bij de politie niet hoger ligt dan in andere overheidssectoren.

In de toekomst zou dit kunnen veranderen. De verwachting is nog steeds dat bij het aantrekken van de economie in de toekomst tekorten op de arbeidsmarkt kunnen ontstaan. De demografische ontwikkeling, minder jongeren die op de arbeidsmarkt komen en meer ouderen die uitstromen, is hier debet aan. In het algemeen zien we een tendens dat ouderen langer blijven werken. Dit zou ook voor de politie enig soelaas kunnen bieden. Maar voor een arbeidsorganisatie is ook voldoende instroom van jongeren van belang. Verder zou vergroting van zij-instroom tekorten kunnen helpen voorkomen. Dit zou vooral kunnen voor functies die geen specifieke politie-ervaring vereisen of waarbij de benodigde specifieke competenties in betrekkelijke korte tijd zijn aan te leren. We gaan ervan uit dat in het toekomstige beleid instroom van schoolverlaters en zij-instroom een belangrijke rol zullen spelen. Daarom is het van belang om te weten wat potentieel geïnteresseerden vinden van een baan bij de politie. Hoe aantrekkelijk is de politie als werkgever?

³⁷ Onregelmatigheidstoelagen werken vaak belemmerend voor een horizontale doorstroming: vanuit de operatie verliezen medewerkers dan een behoorlijke bron van inkomsten (Kennis in beweging, 2010).

Enquête onder potentieel geïnteresseerden

In een enquête onder potentieel geïnteresseerden is hier naar gevraagd. Het gaat hierbij om mensen die in de tweede helft van 2013 een informatiebijeenkomst hebben bezocht van de politie. Waarschijnlijk gaat het om een groep die vooraf een relatief positieve houding had ten aanzien van de politie en niet om een afspiegeling van alle mensen die geïnteresseerd zijn in een baan. Binnen de respondenten zijn twee groepen te onderscheiden die ongeveer even groot zijn, namelijk de mensen die nog op school zitten of schoolverlater zijn en de mensen die al kortere of langere tijd actief zijn op de arbeidsmarkt. De eerste groep geven we kort aan als 'potentiële schoolverlaters' en de tweede groep als 'potentiële zij-instromers'. Onder de respondenten zijn beide groepen ongeveer even groot. Beide groepen bestaan voor ongeveer 60 procent uit middelbaar opgeleiden. Bij de zij-instromers zijn dit vooral mbo-ers. Hoger opgeleiden komen onder de zij-instromers wat meer voor. Hierbij moet worden aangetekend dat in de enquête gevraagd is naar het hoogst behaalde diploma en dat een deel van de groep 'schoolverlaters' nog op school zit³⁸. Houden we hiermee rekening dan zal het aandeel middelbaar en hoger opgeleiden onder de groep 'schoolverlaters' wat hoger liggen.

Zij-instromers zijn zoals verwacht gemiddeld ouder dan schoolverlaters, maar ook van de eerstgenoemden is driekwart jonger dan 30 jaar. Vrouwen vormen de helft van de geïnteresseerde schoolverlaters, maar zijn duidelijk minder goed vertegenwoordigd onder de zij-instromers. Ongeveer 10 procent van de geïnteresseerden is allochtoon, wat lager is dan hun aandeel in de bevolking (in de leeftijd tot 35 jaar is dit laatste volgens CBS-cijfers ongeveer 20 procent).

³⁸ Wij hadden vooraf als informatie gekregen dat vrijwel alle deelnemers aan de informatiebijeenkomst mensen betreft die in sollicitatieprocedure zitten of gezeten hebben. Achteraf blijkt dit echter niet zo te zijn.

Tabel 9.5 Samenstelling potentieel geïnteresseerden (deelnemers aan informatiebijeenkomst politie)

	Schoolverlaters	Zij-instromers	Totaal
Leeftijd			
< 20 jaar	73%	6	39
20 – 30 jaar	28	67	48
≥ 30 jaar	-	27	14
Geslacht			
Man	49	69	59
Vrouw	51	31	41
Opleidingsniveau			
Laag	38	23	30
Middelbaar	56	61	59
Hoog	6	16	11
Etniciteit			
Autochtoon a)	89	92	90
Niet-westerse allochtoon	11	9	10
Totaal	51	49	100

a) Inclusief westerse allochtonen

Bron: Enquête onder potentieel geïnteresseerden, SEOR/Berenschot, 2014

Functies waarvoor vooral belangstelling bestaat

In tabel 5.5 is opgenomen voor welke functies de deelnemers aan de voorlichtingsdag vooral belangstelling hebben³⁹. Dit is onderscheiden naar een aantal kenmerken.

³⁹ In de overige functies heeft duidelijk minder dan 10 procent van de respondenten belangstelling getoond.

Tabel 9.6 Functies waarvoor geïnteresseerden de meeste belangstelling hebben (%)

	Straatfunctie	Wijkagent	Noodhulp	Recherche	Meldkamer	Opsporing	Forensisch opsporing	Politiekundig	Recherchekundige	BOA
% belangstelling	54	50	34	39	13	35	14	40	24	11
Leeftijd										
< 20 jaar	37	35	39	45	32	43	46	39	46	29
20 – 30 jaar	48	45	50	44	42	45	39	51	43	51
≥ 30 jaar	16	20	11	11	27	13	15	10	11	20
Geslacht										
Man	68	67	67	50	43	57	36	53	43	69
Vrouw	32	33	33	50	57	43	64	47	57	31
Opleiding										
Laag opgeleid	34	34	28	23	29	25	19	25	20	30
Middelbaar opgeleid	61	57	68	61	63	65	69	61	55	59
Hoog opgeleid	5	9	4	16	8	11	11	15	25	11
Etnische afkomst										
Autochtoon	91	90	93	90	93	89	92	91	88	90
Niet-westerse Allochtoon	9	10	8	10	7	11	7	10	12	10
Positie										
Schoolverlater	44	47	48	62	45	57	64	64	69	45
Zij-instromer	56	53	52	38	55	43	36	36	31	55

Bron: Enquête onder potentieel geïnteresseerden, SEOR/Berenschot, 2014

De functies waar de meeste belangstelling voor is zijn straatfuncties, wijkagent en politiekundige. Ook functies als noodhulp, en functies bij de recherche en de opsporing zijn gewild. De personen die geïnteresseerd zijn in straatfuncties, de functie van wijkagent en BOA lijken qua profiel erg op elkaar. Vrouwen zijn naar verhouding meer geïnteresseerd in een functie bij de meldkamer en als recherchekundige. Recherche, opsporing en recherchekundige zijn naar verhouding populair bij de jongste leeftijdsgroep en (daarmee samenhangend) bij schoolverlaters. Ook onder de hoger opgeleiden is naar verhouding veel belangstelling voor deze functies.

Aantrekkelijkheid politie als werkgever

Aan de respondenten is gevraagd wat zij vinden van de politie als werkgever. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen de aantrekkelijkheid van de arbeidsvoorwaarden, van de inhoud van het werk en van de aantrekkelijkheid in het algemeen. Hieruit komt naar voren dat de geïnteresseerden hier, in het algemeen, positief over denken. Ongeveer een zesde vindt de arbeidsvoorwaarden bij de politie heel aantrekkelijk. De grootste groep, ongeveer 45 procent, vindt de arbeidsvoorwaarden vrij aantrekkelijk. Verder heeft ongeveer een kwart een neutraal oordeel. Slechts een klein percentage is negatief of tamelijk negatief. Hierbij moet uiteraard bedacht worden dat de respondenten voor hun bezoek aan de voorlichtingsdag al positief waren over werken bij de politie. Dit beeld komt ook terug als men de resultaten differentieert naar kenmerken van de respondenten. Grote verschillen naar kenmerken zijn er niet. Zij-instromers zijn wat positiever dan schoolverlaters en allochtonen zijn duidelijk positiever dan autochtonen. Dit laatste is opmerkelijk omdat allochtonen juist ondervertegenwoordigd zijn onder de geïnteresseerden. Verder zijn hoger opgeleiden wat minder positief.

Tabel 9.7 Oordeel van de potentieel geïnteresseerden over de aantrekkelijkheid van de arbeidsvoorwaarden bij de politie

	Oordeel over de aantrekkelijkheid van de arbeidsvoorwaarden bij de politie						Totaal
	Heel aantrekkelijk	Vrij aantrekkelijk	Neutraal	Niet zo aantrekkelijk	Heel onaantrekkelijk	Weet niet	
Leeftijd							
< 20 jaar	19	36	30	2	1	13	100
20 - 30 jaar	17	50	21	8	1	3	100
≥ 30 jaar	11	48	33	5	2	2	100
Geslacht							
Man	7	45	23	7	1	8	100
Vrouw	17	44	30	2	1	6	100
Onderwijsniveau							
Laagopgeleid	23	36	27	4	2	9	100
Middelbaar opgeleid	15	50	25	5	1	5	100
Hoog opgeleid	13	40	21	13	4	9	100
Etniciteit							
Autochtoon	16%	45	26	5	1	7	100
Allochtoon	29	42	20	7	0	2	100
Positie							
Schoolverlater	13	40	30	4	2	12	100
Zij-instromer	18	48	24	6	1	3	100
Totaal	17	44	26	5	1	7	100

Bron: Enquête onder potentieel geïnteresseerden, SEOR/Berenschot, 2014

De geïnteresseerden zijn vooral positief over de inhoudelijke kant van het werk. Vrijwel alle respondenten achten dit vrij tot zeer aantrekkelijk. Hierbij is nauwelijks verschil naar kenmerken van de geïnteresseerden. Vrouwen en vooral hoger opgeleiden zijn het meest positief. Van de hoger opgeleiden acht zelfs bijna twee derde het werk zeer aantrekkelijk.

Tabel 9.8 Oordeel over de aantrekkelijkheid van het werk (percentage)

	<i>Zeer aantrekkelijk</i>	<i>Vrij aantrekkelijk</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Niet zo aantrekkelijk</i>	<i>Heel onaantrekkelijk</i>	<i>Totaal</i>
Leeftijd						
< 20 jaar	54	43	2	1	1	100
20-30 jaar	45	49	5	0	1	100
> 30 jaar	50	48	2	0	0	100
Geslacht						
Man	45	51	4	0	1	100
Vrouw	56	41	3	1	1	100
Opleidingsniveau						
Laag opgeleid	44	52	2	1	1	100
Middelbaar opgeleid	46	51	2	0	0	100
Hoger	66	28	4	0	2	100
Etniciteit						
Allochtoon	48	48	3	0	1	100
Autochtoon	56	38	7	0	0	100
Positie						
Schoolverlaters	48	48	3	0	1	100
Zij-instromers	50	46	3	0	0	100
Totaal	49,	47	3	0	1	100

Bron: Enquête onder potentieel geïnteresseerden, SEOR/Berenschot, 2014

Dit sterk positieve beeld komt ook naar voren als we om een algemeen oordeel over de aantrekkelijkheid van de politie als werkgever vragen. Bijna 90 procent acht de politie als werkgever vrij tot zeer aantrekkelijk. Slechts één procent zegt de politie een niet zo aantrekkelijke werkgever te vinden. Het zeer positieve oordeel over het inhoudelijke aspect van het werk weegt dus kennelijk zwaar door in het algemene oordeel. De verschillen in het algemene oordeel tussen groepen geïnteresseerden zijn zeer beperkt. Allochtonen en zij-instromers zijn relatief positief.

Dat de geïnteresseerden vooral afkomen op de inhoud van het werk komt ook terug in de antwoorden op de vraag wat de belangrijkste redenen waren voor hun belangstelling voor een baan bij de politie. Materiële aspecten worden hierbij vrijwel niet genoemd. Als de arbeidsvoorwaarden al worden genoemd dan gaat het om doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden. Scholing wordt hierbij ook specifiek genoemd.

Tabel 9.9 Oordeel over de politie als werkgever, alles bij elkaar genomen

	<i>Zeer aantrekkelijk</i>	<i>Vrij aantrekkelijk</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Niet zo aantrekkelijk</i>	<i>Totaal</i>
Leeftijd					
< 20 jaar	36	50	12	2	100
20-30 jaar	43	47%	10	1	100
> 30 jaar	36	59	8	0	100
Geslacht					
Man	41	49	9	0	100
Vrouw	37	50	12	2	100
Opleidingsniveau					
Laag opgeleid	41	50	8	2	100
Middelbaar opgeleid	39	50	11	1	100
Hoger	38	55	4,	2	100
Etniciteit					
Allochtoon	38	50	10	1	100
Autochtoon	47	44	9	0	100
Positie					
Schoolverlaters	34	51	14	2	100
Zij-instromers	44	50	6	0	100
Totaal	39	50	10	1	100

Bron: Enquête onder potentieel geïnteresseerden, SEOR/Berenschot, 2014

9.6 CONCLUSIES DYNAMIEK

De externe dynamiek in het personeelsbestand bij de politie is zeer beperkt. De externe uitstroom is - ook vergeleken met andere overheidssectoren – laag, waardoor bij een stagnerende werkgelegenheidsontwikkeling het personeelsbestand van de politie snel verouderd. Het percentage van de werknemers dat 50 jaar of ouder is op dit moment nog niet hoog als men dit met andere sectoren vergelijkt, maar de stijging is wel groter. De huidige werknemers van de politie uiten vrij algemeen als wens tot hun pensioen bij de politie te willen blijven, wat zou betekenen dat bij gelijkblijvend personeelsbeleid deze tendens zich in de toekomst zal voortzetten. Bij een personeelsomvang die niet veel meer zal groeien, zou dit betekenen dat er maar weinig nieuwe werknemers kunnen instromen. Dit heeft een aantal nadelen. Jongeren hebben in hun opleiding de laatste ontwikkelingen in hun beroep mee gekregen. Een toenemend aandeel oudere werknemers kan tot minder inzetbaarheid van de politie leiden, bijvoorbeeld doordat bij ouderen meer fysieke problemen gaan optreden. Werknemers langer inzetbaar houden stelt hoge eisen aan het personeelsbeleid. Wel moet hierbij aangetekend worden dat we in hoofdstuk 8 hebben gezien dat het functioneren van oudere werknemers, althans in hun eigen perceptie, maar weinig terugloopt en hoger is dan de jongste categorie politiemensen. Men moet de effecten van de vergrijzing daarom ook niet dramatiseren.

De geringe externe dynamiek heeft waarschijnlijk met verschillende factoren te maken. Allereerst is voor het politiewerk specifiek menselijk kapitaal nodig dat maar ten dele in andere sectoren toepasbaar is. Duurzame arbeidsrelaties zijn noodzakelijk om investeringen door werkgever en werknemers in dit

kapitaal rendabel te doen zijn. Verder zijn de arbeidsvoorwaarden relatief aantrekkelijk vergeleken met andere sectoren. Als bij de politie meer behoefte zou ontstaan aan werknemers met competenties die een meer algemeen karakter hebben, waarvoor bijvoorbeeld ook zij-instromers in aanmerking komen, wordt het makkelijker om de externe dynamiek te vergroten. Door veranderingen in het politiewerk (denk aan het toenemend belang van bestrijding van cybercrime) is deze ontwikkeling aannemelijk, al is moeilijk te zeggen in welke mate deze zich gaat voordoen.

De interne dynamiek lijkt niet veel af te wijken van andere sectoren.

Ook bij de huidige dynamiek is er een zekere uitstroom. Door de vergrijzing zal de vervangingsvraag over enige jaren gaan toenemen. Verder zouden veranderingen in het politiewerk en in het personeelsbeleid tot meer externe dynamiek kunnen leiden. Hoe dit ook zij, een bepaalde instroom blijft noodzakelijk. Hoeveel procent van de mensen die van school komen of werken maar van baan willen veranderen, interesse hebben in een baan bij de politie is niet bekend. Onder de groep die interesse heeft getoond door deelname aan een voorlichtingsbijeenkomst van de politie is een enquête gehouden. Voor deze – selectieve – groep lijken de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen in elk geval geen knelpunt te zijn. Het enige risico is dat een vacaturestop die wat langer zou duren tot vermindering van interesse zou leiden. Als er dan door de doorgaande vergrijzing opeens een grote vervangingsvraag zou dit tot een probleem bij de werving kunnen leiden.

LITERATUUR

- Andersson Elffers Felix (2011), *De prijs die je betaalt...*, Utrecht 6 mei 2011.
- Becker, H. (2001). *Generaties: geluksvogels en pechvogels*. Amsterdam: Boom.
- Beek, I. van, T.W. Taris, W.B., Schaufeli (2013) *De psychosociale gezondheid van politiepersoneel*, onderzoek in opdracht van het WODC, ministerie van veiligheid en Justitie, Universiteit van Utrecht.
- Beunders, H. (2012), Nationale Politie, Dilemma's voor de politie in maatschappij 3.0, gevraagd: de 'gevorderde diender', in: *De toekomst begint vandaag. Negen wetenschappers over het Politievak 2020 – 2024*, Directie HRM Nationale Politie, pp. 71 – 90.
- Blow, H. de, I.R. Kolkhuis Tanke, C.C. Sprenger (2013), *Inzet op Maat. Onderzoek naar kenmerken en mogelijkheden van duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers*. Oorspronkelijke titel: *Vergrijzing, probleem of kans*, Apeldoorn, februari 2013.
- Bontekoning A.C. (2012), Hoe de politie vitaal, eigentijds en aantrekkelijk voor alle generaties kan zijn, in: *De toekomst begint vandaag. Negen wetenschappers over het Politievak 2020 – 2024*, Directie HRM Nationale Politie, pp. 140 – 153.
- Bontekoning, A.C. (2007), *Generaties in organisaties*, proefschrift. Universiteit van Tilburg.
- Bontekoning, A.C., (2013), Anders werken, in: *Eigen Baas*, Jaargang 14, februari 2013, nr. 1, pp. 4-7.
- Breugel, G. F. van, Cörvers (2010), *Arbeidspotentieel voor de politie, nu en in de toekomst*, ROA, Maastricht.
- CAOP (2013), *Arbeidsmarktanalyse Politie 2013*, in opdracht van SAOP Research & Europa, maart 2013.
- Cörvers, F. (2012), Relevantie van onzekerheden op de externe arbeidsmarkt voor de strategische personeelsplanning van de National Politie, in: *De toekomst begint vandaag. Negen wetenschappers over het Politievak 2020 – 2024*, Directie HRM Nationale Politie, pp. 122 – 141.
- D'Hondt, S. e.a. (2011), *Ruimte voor flexibilisering van arbeid? Onderzoek naar belemmerende effecten van de sector specifieke arbeidstijdenregelingen op de bedrijfsvoering en inzet van de politie*, IOOV, TNO, Hoofddorp.
- Davelaar M., I. Bakker, R. van Wonderen, H. Boutellier, Hilde Verwey-Jonker instituut (2012), Geestelijke gezondheidszorg en maatschappelijke ondersteuning in tijden van bezuinigingen: wat zijn de gevolgen voor de politie? In: *De toekomst begint vandaag. Negen wetenschappers over het Politievak 2020 – 2024*, Directie HRM Nationale Politie, pp. 51 – 65.
- Eindrapportage Werkgroep Inzetbaarheid (2011), *Een leven lang werken: het realiseren van duurzame inzetbaarheid in de sector Politie, Vitaal, competent, gemotiveerd en met plezier werken gedurende de gehele loopbaan*, september 2011.
- Ekamper, P., R. Horstman en C. Huisman, *De veroudering van de personeelssamenstelling van de Nederlandse politie in de periode 2005-2015*, NIDI, Den Haag.
- Euwals, R., Boeters, S., Bosch, N., Deelen, A. & Ter Weel, B. (2013), *Arbeidsmarkt Ouderen en Duurzame Inzetbaarheid*. CPB Achtergronddocument bij de CPB Policy Brief 2013/02 'Ouderen aan het werk'.

- Everink, Judith, Ian Lenderink, Tertius Middeldorp, Willem Roelands, Wim Schotgerrits, (2009), *Beloningsvergelijkingsonderzoek Nederlandse Politie*, AWWN.
- FNV Bondgenoten (2007), *Een leven lang prettig werken. Levensfasebewust beleid van FNV Bondgenoten*, Stichting FNV Pers.
- Franck, E.J.H., F.A. van der Meulen, S.R. Caljouw, B. Visser (2008), *Tijdbesteding en beleving administratieve lasten Politie. Nulmeting 2008 profielen agent en rechercheur*, TNO, Hoofddorp.
- Gelderblom, A., M. Collewet en J. de Koning (2011), *Arbeidsmarkt ouderen*, SEOR, Rotterdam.
- Gelderblom, A., Stotijn, E.A.M., Van Nes, P.J., Van der Veen, C. (1999), *De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor de politie*, NEI.
- Gerards, Ruud, Annemarie Künn-Nelen, Annelore Verhagen (2013), *Vervolgopleidingen op eigen initiatief en investering door politiemensen: welke prikkels dragen hieraan bij?*, ROA-R-2013/9.
- Goudswaard A., P. Oeij, S. D'Hondt, K. ten Have (2012), De politieorganisatie als flexibele organisatie, in: *De toekomst begint vandaag. Negen wetenschappers over het Politievak 2020 – 2024*, Directie HRM Nationale Politie, pp. 155 – 171.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*.
- IBO (2012,) *Secundaire arbeidsvoorwaarden in de publieke sectoren*, in opdracht van het Ministerie van Financiën.
- Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (2011), *Meer blauw op straat; alleen een zaak van efficiënter plannen? Een quick scan van de belemmerende effecten van sectorspecifieke arbeidstijdenregelingen op de bedrijfsvoering van de politie*, IOenV, Ministerie van Veiligheid en Justitie, Den Haag.
- Inspectie SZW (2012), *Over werken bij de politie, Inspecties naar Agressie en Geweld en Arbeidstijden*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag.
- Inventariserend BeleidsOnderzoek (2013), *Secundaire arbeidsvoorwaarden in de publieke sector*.
- Kleer, E. de, en D. Hilaridis, Een nieuw HRM-model voor de Nederlandse politie. De aanloop naar één nationale politieorganisatie, in: *Tijdschrift voor HRM*, nr. 3, pag. 46-67.
- Koning, J. de, P. de Hek, J. Gravesteijn (2013), *De lonen in de Nederlandse publieke sector in internationaal perspectief*, SEOR, Rotterdam.
- Landelijk Programma HRM Politie, *Werkgeversvisie Politie. Een inspirerend fundament*, 2008.
- Leede, J. de, F Philipson, A. Goudswaard, P. Oeij (2011), *Capaciteit en flexibiliteit van de inzet van politie onder de LAR en het Barp. Een eerste kwantificering van belemmerende effecten*, in opdracht van de Inspectie OOV, TNO, 11726/051-01014, Hoofddorp.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2011), *Aanvalsplan bureaucratie*, 2011
- Nauta, A., (2009). Een creatieve dialoog voor volwaardige arbeidsrelaties. In: *Leren in organisaties* 8/9. aug./sept. 2009.
- Nelen, H. (2012), Internationaal politiewerk in Nederland, in: *De toekomst begint vandaag. Negen wetenschappers over het Politievak 2020 – 2024*, Directie HRM Nationale Politie, pp. 21 - 35.
- Opstelten, I.W. (2013), *Aanbieding jaarverslag NP – toezegging inzetbaarheid*.
- Pink D.H., (2009). *Drive, the suprising thruth about what motivates us*, New York: Riverhead Books.

- Politieacademie (2012), *Hoe blauw is de arbeidsmarkt? Een verkenning van het instroompotentieel voor initiële politiefuncties*, Apeldoorn.
- Politieacademie (XXXX), *Kennis in beweging*, Apeldoorn
- Schuilenburg, J. van (2011), *Regels of afspraken. Moderne arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen sluiten aan bij de ontwikkeling van de organisatie en de belangen van individuele medewerkers* Zwolle.
- Schwartz, B., (2004). *The paradox of choice: why more is less*. New York, HarperCollins Publishers.
- SER (2011), *Werk maken van baan-baan mobiliteit*, Advies nr. 2011/05.
- SoFoKles (2010), *Dialog!*.
- Sprenger C., H. de Blouw (2011), Vergrijzing bij de politie: oudere medewerkers zijn onmisbaar, in: *Tijdschrift voor de Politie*, jaargang 73/nr.1.
- Sprenger, C., De Blouw, H., van Roekel - Kolkhuis Tanke, I., Poelert, I., Smit, M & Brouwer, R., (2010), *Kennis in Beweging*.
- Struijs, J., M. Hanrath (2011), Focus op veerkracht, in: *Tijdschrift voor de Politie*, jaargang 2011, nr. 3.
- Van Breugel, G., Cörvers, F., (2010), *Arbeidspotentieel voor de politie, nu en in de toekomst*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Maastricht University, School of Business and Economics.
- Verbond Sectorwerkgevers Overheid e.a. (2010), april 2010,
- Vollaart, B. (2012), Economische ontwikkelingen en criminaliteit in Nederland, in: *De toekomst begint vandaag. Negen wetenschappers over het Politievak 2020 – 2024*, Directie HRM Nationale Politie, pp. 37 – 49.
- Vries, S. de, E.J. van Dalen, X. Thie en G. Dekker (2005). *Politie en ouderen. De gevolgen van vergrijzing bij de Nederlandse politie*, TNO.
- Wegen, Joost van der (2013), *Onder spanning. Werken bij de politie*, Crimesite, Amsterdam.
- Werkgroep Inzetbaarheid (2011), *Een leven lang werken. Het realiseren van Duurzame Inzetbaarheid in de sector Politie – Vitaal, competent, gemotiveerd en met plezier werken gedurende de gehele loopbaan*, Eindrapportage Werkgroep Inzetbaarheid, September 2011.
- Werkgroep MAP (2011), *Meerjarenvisie op Arbeidsvoorwaarden in de politiesector: Voorstellen voor Modernisering van de Arbeidsvoorwaarden in de politiesector*, opgesteld door de Werkgroep MAP, namens HRM Beraad en SBG HRM.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 ONDERZOEKSVRAGEN

De opdrachtgever, het WODC, heeft in een aantal vragen aangegeven welke informatiebehoefte nodig is voor de beantwoording van de probleemstelling. Het WODC heeft deze vragen in vijf groepen (onderzoeksthema's) onderverdeeld:

a) Algemene arbeidsvoorwaarden:

1. Wat wordt er in de literatuur verstaan (definities) onder de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen bij de politie?
2. Wat is er in de literatuur bekend over de effectiviteit van aspecten van arbeidsvoorwaarden (beloning, doorstroming, arbeidsomstandigheden) en de secundaire arbeidsvoorwaarden voor de werkmotivatie (duurzame) inzetbaarheid en integriteit bij de politie en welke goede praktijkvoorbeelden zijn beschikbaar bij andere beroepsgroepen zoals zorg en defensie?
3. Hoe luiden de arbeidsvoorwaarden en hoe zijn de arbeidsverhoudingen bij de politie? Hoe worden deze gewaardeerd door de betrokken partijen?
4. Hoe komen de arbeidsvoorwaarden bij de politie tot stand en hoe wordt dit door de betrokken partijen gewaardeerd?
5. Welke rol spelen de arbeidsvoorwaarden bij de politie in relatie tot de bedrijfsvoering van de politieorganisatie en hoe wordt dit door de verschillende partijen gewaardeerd?

b) Maatschappelijke ontwikkelingen en scenario's:

6. Wat is er op grond van de beschikbare literatuur bekend over de toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen (scenario's, toekomstbeelden, etc.) die mogelijk van invloed kunnen zijn op het werk en op de inhoud van de arbeidsvoorwaarden van politiemensen?
7. Wat kunnen de gevolgen zijn voor de arbeidsvoorwaarden bij de politie uitgaande van deze toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen?

c) Ontwikkelingen op HRM gebied en op het gebied van de personele samenstelling van de politie:

8. Wat zijn volgens de nationale en internationale literatuur de dominante ontwikkelingen op het gebied van de arbeidsvoorwaarden binnen de publieke en private sector en bij de politie in het bijzonder?
9. Wat zijn volgens de literatuur en deskundigen de HRM-onderwerpen bij de politie als het gaat om arbeidsvoorwaarden en wat zijn de kansen en belemmeringen om tot realisatie hiervan te komen?
10. Op welke wijze kunnen de arbeidsvoorwaarden bijdragen aan het voorzien in de toekomstige kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte van de politie?

d) Huidige en toekomstige arbeidsvoorwaarden:

11. Hoe verhouden zich wat in de literatuur verstaan wordt onder moderne arbeidsvoorwaarden, die aansluiten bij de maatschappelijke ontwikkelingen tot de arbeidsvoorwaarden in de huidige cao politie?
12. Wat is er in de literatuur en bij publieke organisaties zoals onderwijs, zorg, welzijn, belastingdienst en defensie en private (beveiligings)organisaties bekend over het maken van onderscheid tussen leeftijdsgroepen, functies, functieniveaus (rangen), vooropleiding en geslacht? Zijn er in de huidige cao van de politie specifieke arbeidsvoorwaarden per leeftijdsgroep te onderscheiden?
13. Zijn er specifieke arbeidsvoorwaarden bij de politie die van invloed kunnen zijn op een positieve dan wel negatieve mobiliteit naar andere organisaties (employability)?
14. In hoeverre bestaat er een spanningsveld tussen het flexibiliseren van de organisatie op grond van een efficiëntere bedrijfsvoering en de specifieke eisen die aan de continuïteit en voorspelbaarheid

van de politieorganisatie worden gesteld in verband met het hebben van het geweldsmonopolie en waarborgen van integriteit?

15. Op welke wijze kunnen arbeidsvoorwaarden bij de politie bijdragen aan een plezierige werkomgeving en de employability ondersteunen?
 16. Welke arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden passen meer bij een moderne politieorganisatie, gegeven de huidige en toekomstige ontwikkelingen? Komen deze overeen met de huidige arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden van de politie? Indien deze niet overeenkomen op welke punten zouden de arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden dan aangepast moeten worden?
- e) *Verwachtingen van politiemensen als het gaat om de toekomstige arbeidsvoorwaarden:*
17. Welke verwachtingen en behoeften leven bij het personeel in de te onderscheiden leeftijdsgroepen, functies, functieniveaus (rangen), opleidingsniveaus en geslacht ten aanzien van de huidige en toekomstige arbeidsvoorwaarden?
 18. Wordt volgens de te onderscheiden leeftijdsgroepen, functies, functieniveaus (rangen), opleidingsniveaus en geslacht van de politiemensen in de huidige cao van de politie voldoende rekening gehouden met de verwachtingen en behoeften van deze groepen en hoe worden deze gewaardeerd?
 19. Indien uit de verschillende onderdelen van het onderzoek blijkt dat de huidige arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden niet aansluiten bij de maatschappelijke ontwikkelingen en de wensen van de politiemensen, welke arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden sluiten dan wel aan op de maatschappelijke ontwikkelingen en de wensen van de verschillende groepen binnen de politie?

BIJLAGE 2 ARBEIDSVOORWAARDEN

DOEL VAN ARBEIDSVOORWAARDEN

Arbeidsvoorwaarden zijn in de eerste plaats bedoeld om medewerkers te compenseren voor geleverde arbeid. Het gaat daarbij om de totale set van arbeidsvoorwaarden (primair, secundair, tertiair en quartair). Op de tweede plaats is het arbeidsvoorwaardenpakket een belangrijke stimulans om (gewenste) medewerkers voor de organisatie aan te trekken en te behouden. Dit betekent ook dat een arbeidsorganisatie een arbeidsvoorwaardenpakket moet bieden dat concurrerend is op de arbeidsmarkt. Dit wil niet per definitie zeggen dat bijvoorbeeld de beloning hoger moet liggen dan elders. Werknemers kijken namelijk ook naar de inhoudelijke kant van het werk. Bij werknemers in de publieke sector kan het werken voor de publieke zaak bijvoorbeeld een motivatie zijn om in deze sector te werken. Daarmee wordt het arbeidsvoorwaardenpakket tevens een belangrijke bindingsfactor voor de organisatie.

Het is dan ook belangrijk dat enerzijds het arbeidsvoorwaardenpakket aansluit bij de doelstelling en de strategie van de organisatie en anderzijds de medewerkers motiveert en prikkelt tot het leveren van de beoogde prestatie. Daarbij zal de set van arbeidsvoorwaarden moeten passen bij de specifieke behoeften van de medewerkers. Onderzoek toont aan dat dit niet per definitie een materiële beloning is. Pink (2009) geeft een aantal belangrijke inzichten in het motiverende effect van met name tertiaire arbeidsvoorwaarden. Pink onderscheidt een aantal elementen die de intrinsieke motivatie stimuleren, te weten: autonomie ten aanzien van de taakuitvoering, tijdsbesteding en teambetrokkenheid, uitvoeren van werkzaamheden die optimaal passen bij de talenten van de medewerkers en bijdragen aan het realiseren van een (individueel) intrinsiek doel.

Maar wat motiveert mensen? Herzberg (1959) stelt, voortbouwend op de behoeften piramide van Maslow (1943), dat er een verschil is tussen aan de ene kant motivatoren en aan de andere kant hygiënische factoren. Motivatoren kunnen tot hoge tevredenheid leiden, maar als ze afwezig zijn leidt dit niet meteen tot ontevredenheid. Hygiënische factoren echter leiden nauwelijks tot tevredenheid als ze er zijn, maar wel tot hoge ontevredenheid als ze afwezig zijn. Een kanttekening hierbij is echter wel dat deze factoren een persoonlijke interpretatie hebben en met de tijd veranderen (Een motivator verandert vaak langzaam in een hygiënische factor omdat het meer als 'standaard' gezien wordt).

Een andere belangrijke theorie (voornamelijk gehuisvest in de zelfdeterminatietheorie⁴⁰ van Deci & Ryan uit 1971) focust op het verschil tussen intrinsieke en extrinsieke motivatoren. Intrinsieke motivatoren hebben te maken met interesse of plezier in de taak zelf (waarbij de drie universeel belangrijke psychologische basisbehoeften volgens hen competentie, verbondenheid en autonomie zijn), terwijl extrinsieke motivatoren van buiten het individu zelf komen en gelieerd zijn aan het resultaat van de uitvoering van een taak (bijvoorbeeld promotiemogelijkheden).

Langdurig uitvoeren van routinematige taken of een aanhoudend te hoge werkdruk zijn ook belangrijke factoren die demotiveren, evenals de werkomgeving, die kan leiden tot ontevredenheid (denk aan stressoren zoals geluidsoverlast, een te hoge temperatuur of het gevoel van onveiligheid).

⁴⁰ Inzichten uit deze theorie kunnen helpen om werksituaties te creëren die duurzame motivatie mogelijk maken.

Op basis van het onderzoek van Herzberg (1959) zijn primaire en, in ieder geval een belangrijk deel van de secundaire materiële arbeidsvoorwaarden meer een hygiëne factor dan een motivator. De motivatie-hygiënetheorie van Herzberg (1959) leert ons, dat arbeidsvoorwaarden en beloning binnen organisaties op orde moeten zijn en in de perceptie van werknemers dusdanig dat zij dit niet als een hygiëne factor beschouwen. Wanneer dit gerealiseerd is, zullen werknemers zich maximaal concentreren op doelrealisatie, de echte intrinsieke motivator. Arbeidsvoorwaarden (beleid) staat daarmee in een directe relatie tot motivatie van werknemers en daarmee de doelrealisatie van de functie.

Naast deze twee theorieën zijn de verwachtingstheorie van Vroom (1964) en de billijkheidstheorie van Adams (1963) ook interessant. De verwachtingstheorie focust op de formule dat $\text{motivatiesterkte} = \text{verwachting} * \text{instrumentaliteit} * \text{valentie}$. Dit wil zeggen dat de verwachting is dat een goede inspanning tot een goede prestatie leidt (verwachting), een goede prestatie tot de gewenste uitkomsten (instrumentaliteit) en valentie houdt de waarde van deze uitkomsten voor de persoon zelf in. Externe motivatoren hebben bijvoorbeeld hier een grote samenhang met het vertrouwen in het ontvangen van deze beloning.

De billijkheidstheorie van Adams focust op de relatie tussen 'inspanning' (input en output) van de kant van zowel de werknemer als de werkgever en hoe de werknemer dit interpreteert. Als de medewerker zich ondergewaardeerd voelt kan dit leiden tot bijvoorbeeld lagere prestaties, vragen om opslag, etc. Als een medewerker zich overgewaardeerd voelt kan dit leiden tot bijvoorbeeld harder werken, rationaliseren van de beloning of helpen van collega's.

DOMINANTE ONTWIKKELINGEN OP HET GEBIED VAN ARBEIDSVOORWAARDEN

Individualisering en flexibilisering van arbeidsvoorwaarden

In het vormgeven van de arbeidsvoorwaarden moet rekening worden gehouden met de verschillende verwachtingen die bij verschillende groepen werknemers bestaan. Dit vergt een moderniseringsslag en vraagt om een optimale verbinding tussen kenmerken van de organisatie, het werk, de talenten en behoeften van de medewerker. Deze verbinding is geen stabiel gegeven en vraagt om continue afstemming. Om dit te bereiken stelt Nauta (2009) de creatieve dialoog voor, waarin leidinggevende en werknemer unieke afspraken maken. Steeds meer cao's zijn er op gericht deze creatieve dialoog te stimuleren, waarin de wederzijdse aantrekkelijkheid vanuit organisatie- en individueel perspectief wordt gestimuleerd. Dit betekent dat sociale partners de randvoorwaarden scheppen waarbinnen individuele afspraken kunnen worden vormgegeven. Daarmee verdwijnen steeds vaker traditionele en detaillistische regelingen die op het collectief zijn gericht en is een trend ontstaan van het aanbieden van meer keuzevrijheid in arbeidsvoorwaarden.

Binnen deze keuzevrijheid is in eerste instantie geëxperimenteerd met een (nagenoeg) volledige keuzevrijheid ten aanzien van arbeidsvoorwaarden. Maar in de praktijk komen organisaties in toenemende mate hierop terug. De reden laat zich het best duiden door de psychologische term 'keuzestress' (Schwartz, 2004). De praktijk leert dat individuen een beperkt aantal keuzemogelijkheden voorgelegd moet krijgen om een adequate keuze te kunnen maken. Tegen deze achtergrond zie je een groeiende tendens naar het aanbieden van pakketten van arbeidsvoorwaarden van een gelijke financiële waarde, passend bij de levensfase waarin de werknemer verkeerd. Overigens is er daarbij geen verplichte rechtstreekse koppeling tussen de levensfase van de werknemer en het arbeidsvoorwaardenpakket: een werknemer is vrij om het arbeidsvoorwaardenpakket te kiezen dat het beste bij hem of haar past.

Mogelijkheden tot differentiatie in arbeidsvoorwaarden

In het arbeidsrecht geldt het algemeen erkende rechtsbeginsel dat gelijke arbeid in gelijke omstandigheden op gelijke wijze dient te worden beloond tenzij er een objectieve rechtvaardigingsgrond voor het gemaakte onderscheid is. Dit principe is in ruimere zin van toepassing op arbeidsvoorwaarden in het algemeen en is verankerd in de gelijke behandelingswetgeving. De mogelijkheden om in arbeidsvoorwaarden onderscheid te maken naar bijvoorbeeld leeftijd en geslacht zijn daardoor zeer beperkt. Er dient een zogenaamde 'objectieve rechtvaardiging' te zijn voor een dergelijk onderscheid. De juridische toetsing daarvan is strikt.

Verschillen in arbeidsvoorwaarden op grond van functieniveau en vooropleiding zijn wel toegestaan. Bij de politie zijn er verschillen in arbeidsvoorwaarden op grond van functieniveau en vooropleiding. Het functieniveau wordt voor een belangrijk deel bepaald door de opleiding, aangevuld met werkervaring.

Voor behoud van oudere medewerkers zijn in diverse cao's leeftijdsafhankelijke regelingen met betrekking tot verlof en onregelmatige diensten opgenomen. Deze regelingen verminderen wel de inzetbaarheid van deze oudere medewerkers.

Koppeling arbeidsvoorwaarden aan arbeidssatisfactie

Een andere trend ten aanzien van arbeidsvoorwaarden is de koppeling aan arbeidssatisfactie. De betekenis van arbeid verandert. Arbeid is voor veel werknemers meer dan een activiteit die wordt uitgevoerd in ruil voor geld. Arbeid dient ook een doel en heeft daarmee een intrinsieke waarde voor een werknemer. Arbeid voorziet daarbij in behoeften aan sociale contacten, waardering, ontplooiing, zelfrespect en het ontwikkelen en realiseren van een levensplan. Een groeiende categorie, met name hoger opgeleide werknemers (waaronder veel zij-instromers), stelt daarom specifieke, inhoudelijke eisen aan het werk. Arbeidsvoorwaarden kunnen een middel zijn die bijdragen aan het leuk, opwindend en uitdagend maken van werk. Het gaat dan bijvoorbeeld om elementen in het arbeidsvoorwaardenpakket die (persoonlijke) ontwikkeling stimuleren en belonen. De werkgever biedt opleidingen aan en belooft de werknemer voor de (persoonlijke) groei hij doormaakt.

TOTSTANDKOMING CAO-POLITIE EN DE ROL VAN DE VAKBONDEN

De arbeidsvoorwaarden bij de politie worden sectoraal overeengekomen in het op overeenstemming gerichte overleg tussen de minister van Veiligheid en Justitie (in zijn rol als werkgever en politiek eindverantwoordelijke) en de vakorganisaties van het overheidsperoneel bij de politie. Sinds de reorganisatie tot Nationale Politie is ook de Nationale Politie vertegenwoordigd in de werkgeversdelegatie aan de onderhandelingstafel. De arbeidsvoorwaarden die in dit overleg worden overeengekomen worden gewoonlijk aangeduid met 'cao politie'. Het is echter geen cao in eigenlijke zin. De arbeidsvoorwaarden worden namelijk vastgelegd in wet- en regelgeving.

Wijziging van arbeidsvoorwaarden kan alleen in overeenstemming met de vakbonden. Er zijn in Nederland negen verschillende politievakbonden, vier landelijke en vijf regionale. De landelijke bonden zijn twee hele grote: de Politievakbond ACP en de Nederlandse Politiebond (NPB) (samen goed voor meer dan 50.000 leden) en twee hele kleine: de Politievakbond ANPV en de Vereniging van Middelbare en Hogere Politieambtenaren (VMHP).

De vier landelijke bonden zitten aan de onderhandelingstafel⁴¹ en overleggen direct met de werkgever, de minister van Veiligheid en Justitie, en sluiten met deze bewindspersoon ook de cao voor de sector politie af. Vanwege de ‘overeenstemmingsvereiste’ kan een wijziging van een arbeidsvoorwaarde alleen plaatsvinden als met tenminste twee van de vier bonden overeenstemming is bereikt⁴².

De vakbonden spelen een grote rol bij de totstandkoming van de cao, niet alleen vanwege het ‘overeenstemmingsvereiste’, maar ook omdat zij een zeer hoge organisatiegraad hebben: 85 procent van de werknemers bij de politie is lid van een vakbond (onder de politie panelleden van het Flitspanel waaronder in het kader van onderhavig onderzoek een enquête is gehouden is 73 procent vakbondslid). Dat maakt hun invloed groot.

Vakbonden in het algemeen, en dit geldt ook voor de politievakbonden, kampen echter met het probleem dat het ledenbestand verouderd en de aanwas van nieuwe leden stukt. De groei van vooral jonge leden blijft achter bij de natuurlijke uitstroom van oudere leden. Uit de gehouden enquête onder de panelleden van het Flitspanel komt echter voor de politie een ander beeld naar voren. Bij de politie is geen sprake van veroudering van het ledenbestand: van de 25-35 jarige medewerkers zijn relatief veel personen vakbondslid (82%) en van de 45 – 55 jarigen relatief weinig (67%). Onder de kaderleden zijn wel relatief veel ouderen.

Mening van de werkgever⁴³

Volgens de werkgever hebben de bonden de neiging om vast te houden aan bestaande, traditionele arbeidsvoorwaarden, gericht op het collectief. Mede door de grote invloed van de vakbonden, gelegitimeerd door de hoge organisatiegraad en het overeenstemmingsvereiste is in de politiesector het arbeidsvoorwaardenpakket erg dicht getimmerd, zeer gedetailleerd geregeld. De leiding is aan deze gedetailleerde regelingen gebonden wat het voor hen lastig maakt om veranderingen door te voeren of om meer flexibiliteit aan te brengen.

Op dit moment is de onderhandelingstafel voor een cao gescheiden van die van pensioenen. Aan werkgeverskant is de wens om een link te leggen tussen beide besprekingen en de besprekingen breder te trekken en wordt gepleit voor het bezien van de mogelijkheden om te komen tot (gedeeltelijke) sectoralisatie van de pensioenregeling.

Mening werknemerskant⁴⁴

De mening van werknemerskant is dat de huidige arbeidsvoorwaarden voldoende modern zijn, maar dat het vooral schort aan de uitvoering van gemaakte afspraken. Circa 70 procent van de gemaakte afspraken zou nog altijd niet gerealiseerd zijn, bijvoorbeeld afspraken op het gebied van scholing en opleiding. In de interviews zijn de volgende oorzaken genoemd:

- Er is sprake van een gat tussen beleid en praktijk. Bovendien is er op beleidsvlak gebrek aan consistentie doordat het beleid meebeweegt met de politiek. De beleidshorizon is daardoor maximaal vier jaar, waarna een ander kabinet geheel ander beleid kan gaan voeren.

⁴¹ De vijf regionale politievakbonden zijn geen directe overlegpartner van de minister.

⁴² Een bond hoeft niet te tekenen voor een bepaald onderwerp, maar dan zijn ze ook in de rest van het traject van dat onderwerp niet meer betrokken.

⁴³ Deze passage is geschreven op basis van de interviews met vertegenwoordigers van de werkgever: het ministerie V en J en de NP.

⁴⁴ Deze passage is geschreven op basis van onder meer een interview met de voorzitter van een vakbond.

- De werkgever en de HR-staf hebben geen goede dossierkennis van wat er speelt onder de medewerkers. Zij hebben ook geen goed beeld, ook niet van wat er nodig is om aan de eisen te voldoen die worden gesteld om het politiewerk goed uit te kunnen (blijven) voeren en om aan de eisen te voldoen waar de bedrijfsvoering in de toekomst mee geconfronteerd zal worden.
- De bedrijfsvoering, HR en de lijn, lijken niet goed te weten hoe gemaakte afspraken in de praktijk moeten worden vorm gegeven. De vakbonden hebben daarom onderwerpen overgenomen die eigenlijk bij HR thuishoren, maar daar niet (goed genoeg) worden opgepakt. In feite hebben de vakbonden hiermee een deel van de werkgeversverantwoordelijkheid overgenomen. Thema's die normaliter in HR-beleid gestoeld zijn krijgen daardoor een plek in zeer gedetailleerde collectieve arbeidsvoorwaardelijke regelingen. De detaillering is het gevolg van een gebrekkige uitvoering: men kijkt bij de uitvoering niet naar de context van de regel, maar vult de regel in naar de behoefte op dat moment.
- De politie als organisatie loopt achter op ontwikkelingen in de maatschappij en anticipeert onvoldoende op toekomstige behoeften (wel in woord maar niet in daad, als voorbeeld wordt genoemd de aankomende wijzigingen in de Gemeentewet⁴⁵).

Aan werknemerskant is een punt van kritiek het grote aantal cao-regelingen die in de loop van alle jaren zijn afgesproken ('het is een 'gedrocht' geworden, te vergelijken met een huis met keldertjes, erkertjes, zoldertjes, etc.). Een gevolg hiervan is dat leidinggevend en HR-medewerkers slecht op de hoogte zijn van alle cao-regelingen die er (al) zijn. Een advies is om alle bestaande cao-regelingen die in de loop van alle jaren zijn afgesproken eens op een rijtje te zetten en om te schrappen wat achterhaald of verouderd is, op te schonen en te stroomlijnen.

Van de vier vakbonden die aan de cao-onderhandelingstafel zitten ligt de macht bij de twee grootste bonden. De inzet van deze twee grootste vakbonden ligt bij de aard en de kenmerken van hun leden. In de huidige cao ligt de nadruk op ouderen en uitvoerenden. Eén van de kleinere bonden zou liever willen kijken naar wat de bedrijfsvoering nodig heeft. Deze bond zou ook afspraken willen maken over de manier waarop het politievak zich kan blijven ontwikkelen, maar vraagt zich af hoe je dat in een cao zou kunnen opnemen. Is het mogelijk om dit via een cao te borgen?

Tijdens de e-boardroom is door een aantal deelnemers de wens geuit voor meer/betere medewerkersparticipatie. Er wordt aangegeven dat de medezeggenschap en de werkgever dikwijls verzanden in langdurig overleg wat de medewerkers niet ten goede komt.

⁴⁵ Gemeenten worden dan verantwoordelijk voor een integraal, strategisch veiligheidsplan voor de gemeente. Zij krijgen dan de zeggenschap over de taken die de politie moet gaan uitvoeren. Maar de politie is nu nog volop bezig met de reorganisatie tot NP. Volgens deze respondent heeft de korpsleiding op dit moment nog geen idee wat er straks allemaal op hen af gaat komen.

BIJLAGE 3 VRAGENLIJSTEN EN RESPONSANALYSE ENQUÊTES FLITSPANEL EN POTENTIEEL GEÏNTERESSEERDEN

B3.1 VRAGENLIJSTEN

B3.1.1 VRAGENLIJST FLITSPANEL (SEOR/BERENSCHOT)

A INTRODUCTIE

Het doel van deze enquête is om een representatief beeld te krijgen van hoe de mensen die bij de politie werken de huidige arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden waarderen en wat hun wensen en behoeften zijn voor toekomstige arbeidsvoorwaarden.

De arbeidsvoorwaarden van de politie zijn vastgelegd in de cao-politie. Het is voor de beantwoording van de vragen niet noodzakelijk om de inhoud van deze cao goed te kennen.

B ACHTERGRONDVRAGEN

Vraag 1 Wat voor type functie heeft u?

Indien meer activiteiten op u van toepassing zijn, kiest u dan voor de HOOFDactiviteit.

- Medewerker, niet belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken en gericht op:
 - Bedrijfsvoeringsspecialisme
 - Gespecialiseerde ondersteuning
 - Administratie en secretariaat
 - Scheepvaart
 - Techniek
 - Huisvesting, service en middelen
 - Onderzoek en kennisontwikkeling
 - Docenten
- Medewerker, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken en gericht op:
 - Beveiliging / arrestantenbewaking en parket
 - Gebiedsgebonden politiezorg
 - Informantenrunnen
 - Intelligente / informatievoorziening
 - Interventie
 - Meldkamer
 - Observatie
 - Tactische opsporing
 - Forensische opsporing
 - Luchtvaart
 - Intake & service / politieke administratie
 - Operationeel specialisme
- Buitengewoon Opsporings Ambtenaar (BOA)
- Aspirant

Anders, namelijk:

Vraag 2 Hoeveel uur werkt u contractueel (volgens uw aanstelling)?

Aantal uren per week: _____

Vraag 3 Sinds wanneer werkt u bij de politie?

Sinds het jaar: _____

C VRAGEN OVER HUIDIGE ARBEIDSVERHOUDINGEN

Vraag 4 Hoe waardeert u de volgende aspecten van uw functie en uw werkbeleving op een schaal van 1 tot en met 5?

1= heel slecht, 2 = slecht, 3 = niet goed, niet slecht, 4 = goed, 5= heel goed

Aspect	Waardering 1 t/m 5
De inhoud van het werk	
Uw takenpakket	
Het niveau van uw werkzaamheden	
De relatie met uw leidinggevende	
De relatie met uw collega's	
De sfeer op de werkvloer	
De wijze waarop uw leidinggevende leiding geeft	
De mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren van uw werk (naarmate deze minder naar uw zin is, te veel of te weinig, geeft u een lager cijfer, naarmate deze meer naar uw zin is geeft u een hoger cijfer)	
De mate van waardering die u ontvangt	
De werkdruk (naarmate deze minder naar uw zin is, te hoog of te laag, geeft u een lager cijfer, naarmate deze meer naar uw zin is geeft u een hoger cijfer)	
De mentale belasting tijdens uw werk (naarmate deze minder naar uw zin is, te hoog of te laag, geeft u een lager cijfer, naarmate deze meer naar uw zin is geeft u een hoger cijfer)	
Uw werktijden: de mate van flexibiliteit om werk op de door u gewenste momenten uit te voeren	
Uw betrokkenheid bij organisatieveranderingen	
De administratieve lasten in uw werk (naarmate deze minder naar uw zin zijn geeft u een lager cijfer, naarmate deze meer naar uw zin zijn geeft u een hoger cijfer)	

Vraag 5 Wat zou er voor u moeten veranderen om uw werkomgeving op dit/deze punt(en) plezieriger te maken?

Ingaan op de aspecten uit vraag 4 waar een 1 of een 2 als waardering is gegeven. Is alles hoger dan 2 (dus 3, 4 of 5) dan verder gaan met vraag 6.

Vraag 6 Heeft u in de afgelopen twaalf maanden tenminste één formeel functioneringsgesprek gevoerd met uw leidinggevende over uw functioneren?

- Ja..... GA NAAR VRAAG 7
 Nee..... GA NAAR VRAAG 9

Vraag 7 Over welke van de volgende punten zijn in het laatste functioneringsgesprek door uw leidinggevende concrete afspraken met u gemaakt?

Aankruisen wat van toepassing is.

	Ja	Nee
Taakverdeling/samenwerking binnen het team		
Beloning (directe beloning, gratificatie, toeslag, bevordering, salarisverhoging met periodieken, etc.)		
Persoonlijke ontwikkeling (opleiding, training, coaching, stage, etc.)		
Mijn persoonlijke weerbaarheid		
Mijn persoonlijke omstandigheden (bijvoorbeeld concrete afspraken om de combinatie privé/werk te vergemakkelijken)		
Loopbaanontwikkeling (hoe lang u nog in uw huidige functie blijft, oriëntatie op een andere functie, etc.)		

Vraag 8 Wat vindt u van de mate waarin uw leidinggevende uitvoering geeft aan de afspraken die in deze functioneringsgesprekken worden gemaakt?

PROGRAMMEUR: ALLEEN INGAAN OP DE ONDERWERPEN DIE IN VRAAG 7 MET 'JA' ZIJN AANGEKRUIST

	<i>Afspraken worden geheel uitgevoerd</i>	<i>Worden voor een redelijk deel uitgevoerd</i>	<i>Worden voor een beperkt deel uitgevoerd</i>	<i>Gemaakte afspraken worden niet nagekomen /uitgevoerd</i>
Taakverdeling/samenwerking binnen het team				
Beloning (directe beloning, gratificatie, toeslag, bevordering, salarisverhoging met periodieken, etc.)				
Persoonlijke ontwikkeling (opleiding, training, coaching, stage, etc.)				
Mijn persoonlijke weerbaarheid				
Mijn persoonlijke omstandigheden (bijvoorbeeld concrete afspraken om de combinatie privé/werk te vergemakkelijken)				
Loopbaanontwikkeling (hoe lang u nog in uw huidige functie blijft, oriëntatie op een andere functie, etc.)				

De politie kent een aantal regelingen die bedoeld zijn om het functioneren van medewerkers te verbeteren. Deze worden niet automatisch aangeboden. Het kan ook zijn dat u er zelf naar moet vragen. Voorbeelden van dergelijke regelingen zijn: faciliteren van het volgen van een opleiding door tijd en/of door geld, loopbaancentrum, functieroulatie, sportcentrum, etc.

Vraag 9 Wat vindt u van de regelingen bij de politie om het functioneren van politiemensen te verbeteren?

- Heel goed GA NAAR VRAAG 10
- Vrij goed GA NAAR VRAAG 10
- Niet goed, niet slecht GA NAAR VRAAG 10
- Vrij slecht GA NAAR VRAAG 10
- Heel slecht GA NAAR VRAAG 10
- De regeling waar ik behoefte aan heb is er niet, namelijk GA NAAR VRAAG 12
- Ik ken deze regelingen niet GA NAAR VRAAG 12

Vraag 10 Maakt u gebruik (of heeft u (wel eens) gebruik gemaakt) van één of meer van deze regelingen om uw functioneren te verbeteren?

- Ja GA NAAR VRAAG 11
- Nee, geen behoefte GA NAAR VRAAG 12
- Nee, ik wilde wel, maar door omstandigheden niet gedaan GA NAAR VRAAG 12
- Nee, ik wilde wel, maar kreeg geen medewerking van mijn leidinggevende GA NAAR VRAAG 12
- Nee, anders, namelijk GA NAAR VRAAG 12

Vraag 11 Krijgt/Kreeg u daarvoor alle medewerking van uw leidinggevende?

- Ja, ik krijg/kreeg alle medewerking van mijn leidinggevende
- Ik kreeg uiteindelijk wel medewerking van mijn leidinggevende, maar het ging niet van harte
- Nee, mijn leidinggevende gaf geen medewerking, ik heb alles zelf moeten regelen

Vraag 12 Als het aan u ligt, hoe lang zou u nog bij de politie willen blijven werken?

Toelichting: Wij begrijpen dat u deze vraag niet met zekerheid of precisie kunt beantwoorden. Wij vragen u daarom om een schatting te maken.

- Tot aan mijn pensioen
- Ik denk nog ongeveer jaar (AANTAL JAREN INVULLEN)

Vraag 13 Zolang u bij de politie blijft werken, zou u dan uw huidige functie willen houden of zou u op een gegeven moment willen overstappen naar een andere functie bij de politie?

- Ik wil mijn huidige functie houden zo lang ik bij de politie werk
- Ik zou op een gegeven moment een andere functie bij de politie willen
- Dat weet ik nog niet

D VRAGEN OVER HET WERK IN RELATIE TOT DE GEZONDHEID

Vraag 14 Hoe is over het algemeen uw gezondheid?

- Heel goed
- Goed
- Gaat wel
- Redelijk
- Slecht
- Zeer slecht

Vraag 15 De volgende vragen gaan over hoe u zich de afgelopen vier weken voelde. Wilt u bij iedere vraag het antwoord geven dat het beste aansluit bij hoe u zich gevoeld hebt.

	<i>Voortdu rend</i>	<i>Meestal</i>	<i>Vaak</i>	<i>Soms</i>	<i>Zelden</i>	<i>Nooit</i>
Voelde u zich kalm en rustig?						
Voelde u zich energiek?						
Voelde u zich neerslachtig en somber?						

Vraag 16 In hoeverre heeft pijn u de afgelopen vier weken belemmerd bij uw normale werkzaamheden?

- Helemaal niet
- Een klein beetje
- Nogal

- Veel
- Heel erg veel

E VRAGEN OVER HUIDIGE EN TOEKOMSTIGE ARBEIDSVOORWAARDEN

Vraag 17 Op welke onderwerpen wordt in de huidige politie cao voldoende rekening gehouden met uw persoonlijke behoeften en wensen en op welke onderwerpen niet?

	<i>Voldoen de</i>	<i>Onvoldoende</i>	<i>Geen mening</i>	<i>Weet niet</i>
Loon en toelagen				
Arbeidsduur en verlof (meer/minder uren werken, aantal vakantiedagen, studieverlof, etc.)				
Werktijden (roostering, nachtdiensten en nachtdienstonthefing, overwerk, flexibele werktijden, vrije zondagen, consignatie, modaliteitenregeling, mogelijkheden om thuis te werken, etc.)				
Opleidingsmogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling				
Loopbaan/inzetbaarheid				
Integrale basisvaardigheden training (IBT-training)				
Begeleiding op psychosociaal gebied				
(Vroeg)pensioen en levensloopregeling				
Versterking van vaardigheden op gebied van <i>fysieke</i> weerbaarheid				
Versterking van vaardigheden op gebied van <i>mentale</i> weerbaarheid				

Vraag 18 Van welke van de volgende arbeidsvoorwaarden maakt u op dit moment gebruik? En hoe tevreden bent u over deze arbeidsvoorwaarden?

Toelichting: in uw tevredenheid kunt u meenemen of deze arbeidsvoorwaarden voor u persoonlijk volgens afspraak worden uitgevoerd.

Wij hanteren een schaal van 1 t/m 5:

1= heel ontevreden, 2 = ontevreden, 3 = niet ontevreden, niet tevreden, 4 = tevreden, 5= heel tevreden

	<i>Wel gebruik</i>	<i>Geen gebruik</i>	<i>Waardering van 1 t/m 5 in geval van gebruik</i>
1. Loon en toeslagen			
Toeslag voor onregelmatig werk			
Toeslag voor overwerk			
Andere arbeidsvoorwaarde met betrekking tot			

loon en toeslagen			
2. Arbeidsduur, verlof, werktijden			
Nachtdienstontheffing			
Modaliteitenregeling			
Studieverlof			
Regeling Partieel Uittreden			
Flexibele werktijden			
Mogelijkheden om thuis te werken			
Andere arbeidsvoorwaarde met betrekking tot arbeidsduur, verlof en werktijden			
3. Opleiding en ontwikkeling, reizen			
Beschikbaarheid van geld voor het volgen van een opleiding			
Maatregelen op gebied van loopbaan/inzetbaarheid			
Vergoeding woon/werkverkeer			
OV-kaart			
Andere arbeidsvoorwaarde met betrekking tot opleiding, ontwikkeling en reizen			
4. Sociale zekerheid en pensioenen			
Begeleiding op psychosociaal gebied			
Collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering			
Levensloopregeling			
Collectieve ziektekostenverzekering			
Andere arbeidsvoorwaarde met betrekking tot sociale zekerheid en pensioenen			
5. Overige arbeidsvoorwaarden			
Maatregelen ter versterking van vaardigheden op gebied van <i>fysieke</i> weerbaarheid			
Maatregelen ter versterking van vaardigheden op gebied van <i>mentale</i> weerbaarheid			
Sportfaciliteiten			
Andere arbeidsvoorwaarde dan hierboven genoemd			

Wij leggen u nu de volgende keuze voor:

Stel, u krijgt de mogelijkheid om voor een deel zelf uw arbeidsvoorwaardenpakket samen te stellen, binnen het budget van het huidige arbeidsvoorwaardenpakket. Dat betekent dat als u ervoor kiest om één of meer arbeidsvoorwaarden uit te breiden of te verbeteren, u andere arbeidsvoorwaarden zult moeten versoberen of verminderen en wel zodanig dat het totale budget van het totale arbeidsvoorwaardenpakket niet wordt overschreden.

Vraag 19 Welke maximaal twee arbeidsvoorwaarden zou u op dit moment graag willen uitbreiden en/of verbeteren?

Maximaal twee arbeidsvoorwaarden aankruisen die u op dit moment zou willen uitbreiden en/of verbeteren

- Toeslag voor onregelmatig werk
- Toeslag voor overwerk
- Nachtdienstontheffing
- Modaliteitenregeling
- Studieverlof
- Regeling Partieel uittreden (RPU)
- Flexibele werktijden
- Mogelijkheden om thuis te werken
- Beschikbaarheid van geld voor het volgen van een opleiding
- Loopbaan/inzetbaarheid
- Vergoeding woon/werkverkeer
- OV-kaart
- Begeleiding op psychosociaal gebied
- Collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering
- Levensloopregeling
- Collectieve ziektekostenverzekering
- Versterking van vaardigheden op gebied van fysieke weerbaarheid
- Versterking van vaardigheden op gebied van mentale weerbaarheid
- Sportfaciliteiten

Vraag 20 In de vorige vraag heeft u een of twee arbeidsvoorwaarden gekozen die u op dit moment zou willen uitbreiden of verbeteren.

Maar dit was onder de aanname dat het budget van het totale arbeidsvoorwaardenpakket gelijk blijft en dat dit op andere punten dus versoberd zou moet worden. Welke maximaal twee arbeidsvoorwaarden die u op dit moment gebruikt zou u dan kiezen om te versoberen/verminderen?

DE RESPONDENTEN KUNNEN NU KIEZEN UIT DE ARBEIDSVOORWAARDEN DIE ZIJN AANGEVINKT IN VRAAG 18 MINUS DE ARBEIDSVOORWAARDEN DIE GENOEMD ZIJN IN VRAAG 19

De respondent die op vraag 19 en/of 20 één of twee van de volgende antwoordcategorieën:

- Nachtdienstonthefving
- Modaliteitenregeling
- Regeling Partieel Uittreden (RPU)
- Flexibele werktijden
- Mogelijkheden om thuis te werken
- Andere arbeidsvoorwaarde met betrekking tot arbeidsduur, verlof of werktijden

heeft aangekruist, krijgt vraag 21 NIET.

De respondent die op vraag 19 en/of 20 één of twee van de volgende antwoordcategorieën:

- Toeslag voor onregelmatig werk
- Toeslag voor overwerk
- Andere arbeidsvoorwaarde met betrekking tot loon of toeslagen
- Regeling Partieel Uittreden (RPU)

heeft aangekruist, krijgt vraag 22 NIET

Vraag 21 U heeft de volgende arbeidsvoorwaarden genoemd die u zou willen versoberen/verminderen, ter compensatie van een uitbreiding/verbetering van twee andere arbeidsvoorwaarden.

Uitbreiding/verbetering:

<gekozen antwoord V19>

<gekozen antwoord V19>

Versoberen/verminderen:

<gekozen antwoord V20>

<gekozen antwoord V20>

Zou u ook bereid zijn om in plaats van de arbeidsvoorwaarde(n) die u had gekozen om te versoberen/verminderen, ter compensatie meer zondagen of meer nachtdiensten te werken?

- Absoluut niet, onder geen enkele voorwaarde
- Bij voorkeur niet, maar onder bepaalde voorwaarden is er over te praten
- Neutraal
- Ja, maar dan wel onder bepaalde voorwaarden
- Ja

Vraag 22 Zou u ook bereid zijn om in plaats van de arbeidsvoorwaarde(n) die u had gekozen om te versoberen/verminderen, ter compensatie een deel van de toeslagen die u ontvangt in te leveren?

- Absoluut niet, onder geen enkele voorwaarde
- Bij voorkeur niet, maar onder bepaalde voorwaarden is er over te praten
- Neutraal
- Ja, maar dan wel onder bepaalde voorwaarden
- Ja

Vraag 23 Wat zou u ervan vinden als de huidige cao wordt vervangen door een systeem waarbij u een persoonlijk budget krijgt waarmee u uw persoonlijke arbeidsvoorwaardenpakket kan samenstellen?

Toelichting: u moet er bij de beantwoording vanuit gaan dat de financiële waarde van dit persoonlijke pakket gelijk is aan dat van uw huidige arbeidsvoorwaardenpakket.

- Dat zou ik een goed idee vinden
- Het idee is goed, maar er moeten wel minimale collectieve regelingen blijven
- Dat zou ik een slecht idee vinden
- Geen mening, niet goed, niet slecht

Vraag 24 Als u naar uw eigen toekomst kijkt, geeft u dan in de (nabije) toekomst aan de volgende arbeidsvoorwaarden meer, evenveel of minder prioriteit, gelet op uw toekomstige werk- en privésituatie?

	<i>Meer prioriteit</i>	<i>Even veel prioriteit</i>	<i>Minder prioriteit</i>	<i>Weet niet</i>
Loon en toeslagen				
Mogelijkheden om korter te werken				
Mogelijkheden om langer te werken				
Nachtdienstonthefving				
Mogelijkheden voor flexibeler arbeidstijden				
Mogelijkheden om thuis te werken				
Mogelijkheden om opleiding/scholing te volgen				
Maatregelen op het gebied van loopbaan/inzetbaarheid				
Integrale basisvaardigheden training (IBT-training)				
Begeleiding op psychosociaal gebied				
Mogelijkheid om vervroegd met pensioen te gaan				
Levensloopregeling				
Maatregelen ter versterking van vaardigheden op gebied van <i>fysieke</i> weerbaarheid				
Maatregelen ter versterking van vaardigheden op gebied van <i>mentale</i> weerbaarheid				
Anders				

Vraag 25 Kunt u zich voorstellen dat de arbeidsvoorwaarden zodanig versoberd worden dat dit aanleiding voor u zou zijn om niet meer bij de politie te willen werken?

- Ja

- Nee

F VRAGEN OVER LIDMAATSCHAP VAN EEN VAKBOND

Vraag 26 Bent u lid van een vakbond?

- Ja..... GA NAAR VRAAG 27
- Nee GA NAAR VRAAG 28

Vraag 27 Bent u kaderlid van deze vakbond?

- Ja
- Nee

G PERSOONLIJKE KENMERKEN

Vraag 28 In welk land/werelddeel bent uzelf geboren? En uw vader en uw moeder?

	Uzelf	Vader	Moeder
Nederland			
Turkije, Afrika, Azië (m.u.v. Indonesië/Nederlands Indië en Japan) of Latijns-Amerika (incl. Midden- en Zuid Amerika)			
Europa (m.u.v. Nederland en Turkije), Noord-Amerika, Indonesië/Nederlands Indië, Japan, Australië, Nieuw-Zeeland of Pacific-eilanden			

Vraag 29 Welke opleidingsrichting sluit het beste aan bij uw hoogst voltooide opleiding?

- Economisch, administratief, commercieel
- Rechten, bestuurskunde
- Openbare orde en veiligheid, beveiliging
- Lerarenopleiding, onderwijskunde
- Sociale richtingen, maatschappelijk werk, welzijn
- Persoonlijke verzorging, voeding, horeca
- Agrarisch, natuur en milieu
- Bouwkunde, weg- en waterbouw
- Informatica, ICT, automatisering
- Transport, vervoer en logistiek
- Techniek, wis- en natuurwetenschappen
- Medisch, paramedisch, gezondheidszorg
- Letteren, kunst en cultuur
- Anders , namelijk:

B3.1.2 VRAGENLIJST POTENTIEEL GEÏNTERESSEERDEN (SEOR/BERENSCHOT)

H INTRODUCTIE

SEOR, een onderzoeksinstituut van de Erasmus Universiteit Rotterdam, voert in opdracht van het WODC (een onderdeel van het ministerie van Veiligheid en Justitie) onderzoek uit naar modernisering van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen bij de politie. Voor een goede politie-organisatie is het immers belangrijk dat de politie een aantrekkelijke werkgever is en blijft voor nieuwe medewerkers (schoolverlaters, zij-instromers). Hierbij spelen de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen een belangrijke rol.

Wij willen daarom graag weten van die mensen die in het recente verleden belangstelling hebben getoond voor een baan bij de politie en daarom een voorlichtingsbijeenkomst (Beroepsoriëntatie Politie) hebben bezocht, hoe zij denken over de politie als werkgever en dan vooral over de rol die de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen daarin spelen.

I ACHTERGRONDVRAGEN

Vraag 1 Welke situatie was op u van toepassing op de dag dat u de voorlichtingsbijeenkomst bezocht?

- Ik zat toen nog op school..... GA NAAR VRAAG 5
- Ik was toen schoolverlater GA NAAR VRAAG 5
- Ik had toen een baan en heb die baan nog steeds..... GA NAAR VRAAG 2
- Ik had toen een baan, maar ik heb die baan nu niet meer..... GA NAAR VRAAG 2
- Ik was op dat moment zonder werk en had een uitkering GA NAAR VRAAG 2
- Ik was op dat moment zonder werk en had geen uitkering..... GA NAAR VRAAG 2
- Anders, namelijk: GA NAAR VRAAG 2

Vraag2 Toen u de voorlichtingsbijeenkomst bezocht, hoeveel jaar was u daarvoor al werkzaam (geweest) op de arbeidsmarkt?

- Aantal jaren:* GA NAAR VRAAG 3
- Ik had toen nog nooit gewerkt GA NAAR VRAAG 5

Vraag 3 Welke omschrijving sluit het beste aan bij het beroep dat u toen had of wat toen uw laatst uitgeoefend beroep was?

- Secretarieel/secretariaat
- Militair
- Transport/vervoer
- Internationaal werk (vertegenwoordiging Nederland bij buitenlandse overheid of internationale organisatie)
- Beleidsvoorbereiding, -ontwikkeling, -advisering
- Juridisch werk (voor wet- en regelgeving)
- Financieel-economisch werk
- Beleidsuitvoering
- Bedrijfsvoering/middelen
- Toezicht/inspectie
- In- en/of externe communicatie
- ICT
- Technisch
- Onderzoek
- Anders, namelijk:

Vraag 4 Hoeveel jaar was u toen werkzaam (geweest) in dat beroep?

Aantal jaren: _____

Vraag 5 Was u na deze voorlichtingsdag nog steeds geïnteresseerd om bij de politie te gaan werken?

- Ja..... GA NAAR VRAAG 6
- Nee..... GA NAAR VRAAG 7

Vraag 6 Bent u inmiddels in dienst van de politie?

- Ja
- Nee, ik zit in de sollicitatieprocedure
- Ik heb wel gesolliciteerd, maar ik heb verder nog niets gehoord
- Nee, ik ben afgewezen
- Anders, namelijk:

GA VERDER MET VRAAG 8

Vraag 7 Waarom niet?

- Ik ben afgewezen
- Anders, namelijk

Vraag 8 In wat voor type functie was u geïnteresseerd toen u solliciteerde bij de politie?

- Medewerker, niet belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken:
 - Personeel en Organisatie
 - Administratief
 - Logistieke planning
 - Beleidsondersteuning
 - Technisch
 - Anders, namelijk
- Medewerker, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken:
 - Straatfunctie
 - Wijkagent
 - Noodhulp
 - Recherche
 - Meldkamer
 - Opsporing
 - Forensische opsporing
 - Anders, namelijk:
- Politiekundige
- Recherchekundige
- Buitengewoon Opsporings Ambtenaar (BOA)
- Anders, namelijk;

Vraag 9 Wat waren voor u de belangrijkste redenen om bij de politie te solliciteren?

Kruis de belangrijkste redenen aan, maximaal drie.

- Bijdragen aan de veiligheid van Nederland
- De organisatie heeft een goed imago
- Inhoudelijk interessant werk
- Uitdagend en spannend werk (mentaal)
- Fysiek uitdagend werk
- Gevarieerd takenpakket
- Promotie maken
- Werken in teamverband
- Zelfstandigheid in het uitvoeren van het werk
- Werktijden in het algemeen
- Onregelmatigheid van de werktijden
- Hoogte van het salaris
- Vergoedings- en toeslagenregelingen (voor overwerk, onregelmatig werk, etc.)
- Opleidingsmogelijkheden
- Loopbaanmogelijkheden

- Werkzekerheid
- Faciliteiten om werk en privé te kunnen combineren
- Anders, namelijk:

K ARBEIDSVOORWAARDEN

Vraag 10 Vindt u de politie een aantrekkelijke werkgever als u kijkt naar de arbeidsvoorwaarden bij de politie?

- Ja, heel aantrekkelijk
- Ja, vrij aantrekkelijk
- Neutraal
- Niet zo aantrekkelijk
- Nee, heel onaantrekkelijk
- Weet niet

Vraag 11 Welke van de volgende (onderdelen van de) arbeidsvoorwaarden bij de politie vindt u heel aantrekkelijk, aantrekkelijk, bent u neutraal over (niet aantrekkelijk maar ook niet onaantrekkelijk), onaantrekkelijk of heel onaantrekkelijk?

<i>Onderdeel</i>	<i>Heel aantrekkelijk</i>	<i>Aantrekkelijk</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Onaantrekkelijk</i>	<i>Heel onaantrekkelijk</i>	<i>Weet niet/geen mening</i>
Hoogte van het salaris						
Vergoedingsregeling aspiranten						
De toeslagen voor bijvoorbeeld overwerk, onregelmatig werk, etc.						
Opleidingsmogelijkheden						
De loopbaanmogelijkheden						
Werkzekerheid/vorm van de aanstelling/contract (vast, flexibel, etc.)						
De mogelijkheden om werk en privé te combineren						
Pensioenregeling						
Sportfaciliteiten						

L WERKINHOUD

Vraag 12 Vindt u de politie een aantrekkelijke werkgever als u kijkt naar het totaal van alle aspecten van het werk bij de politie?

- Ja, heel aantrekkelijk

- Ja, vrij aantrekkelijk
- Neutraal
- Nee, niet zo aantrekkelijk
- Nee, heel onaantrekkelijk

Vraag 13 Welke van de volgende aspecten van het werk bij de politie vindt u heel aantrekkelijk, aantrekkelijk, bent u neutraal over (niet aantrekkelijk maar ook niet onaantrekkelijk), onaantrekkelijk of heel onaantrekkelijk?

<i>Onderdeel</i>	<i>Heel aantrekkelijk</i>	<i>Aantrekkelijk</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Onaantr ekkelijk</i>	<i>Heel onaantr ekkelijk</i>	<i>Weet niet/gee n mening</i>
Inhoudelijk interessant werk						
Uitdagend en spannend werk (mentaal)						
Fysiek uitdagend werk						
Samenstelling van het takenpakket						
Het niveau van het werk						
De gezagsverhoudingen						
Het werken in teamverband						
De mate van zelfstandigheid in het uitvoeren van het werk						
Werktijden in het algemeen						
Onregelmatigheid van de werktijden						
De werkdruk						

M CONCLUDERENDE VRAGEN

Vraag 14 Is uw beeld van ‘werken bij de politie’ veranderd na uw bezoek aan de voorlichtingsdag?

- Ja, in positieve zin
- Ja, in negatieve zin
- Nee

Vraag 15 Wat vindt u alles bij elkaar genomen (arbeidsvoorwaarden en het werk zelf) van de politie als werkgever?

- Een hele aantrekkelijke werkgever
- Een vrij aantrekkelijke werkgever
- Neutraal

- Een niet zo aantrekkelijke werkgever
- Een heel onaantrekkelijke werkgever

Vraag 16 Wat vond u van de voorlichtingsdag (de bijeenkomst Beroepsoriëntatie Politie) zelf?

- Heel goed
- Goed
- Niet goed, niet slecht
- Slecht
- Heel slecht

Vraag 17 Kunt u hieronder uw antwoord op deze vraag toelichten?

N PERSOONLIJKE KENMERKEN

Vraag 18 Bent u een man of een vrouw?

- Man
- Vrouw

Vraag 19 In welk jaar bent u geboren?

In _____

Vraag 20 In welk land/werelddeel bent uzelf geboren? En uw vader en uw moeder?

	Uzelf	Vader	Moeder
Nederland			
Turkije, Afrika, Azië (m.u.v. Indonesië/Nederlands Indië en Japan) of Latijns-Amerika (incl. Midden- en Zuid Amerika)			
Europa (m.u.v. Nederland en Turkije), Noord-Amerika, Indonesië/Nederlands Indië, Japan, Australië, Nieuw-Zeeland of Pacific-eilanden			

Vraag 21 Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

Als het hoogst e schooldiploma in het buitenland is gehaald, dan willen wij weten met welk van de Nederlandse schooldiploma's dat hoogste diploma te vergelijken is.

- Basisonderwijs, lagere school
- Lager beroepsonderwijs (LBO, LTS, VBO, LTO, LHNO, LEAO, VMBO-praktijk)
- MAVO, VMBO-theorie, IVO, MULO, ten hoogste 3 jaar HAVO, HBS, VWO of VHMO
- HAVO, VWO, Atheneum, Gymnasium, HBS, MMS (ook propedeuse HBO en WO)
- Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO, MYS (voor 1968 UTS), Politieschool, KMS, MDS, MBS, SPD-1, MHNO of INAS)
- Hoger Beroepsonderwijs: HBO-bachelor, HBO-oude stijl (HTS (voor 1968 MTS), HDS, NLO, Politieacademie, MO A (2/3^e graads), SPD-2/3, etc)
- Universitaire opleiding: WO-bachelor, Kandidaatsexamen
- Hoger Beroepsonderwijs: HBO-master (MO-B/1^e graads, 2^e fase Kunstopleiding, etc)
- Universitaire opleiding: WO-master. WO oude stijl, Officiersopleiding aan het KIM, de KMA of de Defensie Academie (master, drs., ir., mr., arts, tandarts, apotheker)
- Universitaire opleiding: gepromoveerd, post-doctorale beroepsopleiding (dr., medici, apotheker, accountancy)
- Anders, namelijk:

Vraag 22 Welke opleidingsrichting sluit het beste aan bij uw hoogst voltooide opleiding?

- Economisch, administratief, commercieel
- Rechten, bestuurskunde
- Openbare orde en veiligheid, beveiliging
- Lerarenopleiding, onderwijskunde
- Sociale richtingen, maatschappelijk werk, welzijn
- Persoonlijke verzorging, voeding, horeca
- Agrarisch, natuur en milieu
- Bouwkunde, weg- en waterbouw
- Informatica, ICT, automatisering
- Transport, vervoer en logistiek
- Techniek, wis- en natuurwetenschappen
- Medisch, paramedisch, gezondheidszorg
- Letteren, kunst en cultuur
- Anders , namelijk:

Vraag 23 In welk jaar heeft u deze opleiding afgerond?

In _____

Vraag 24 In welke provincie/stad woont u?

- Groningen
- Friesland
- Drenthe
- Overijssel
- Gelderland
- Flevoland
- Provincie Utrecht exclusief de stad Utrecht
- Stad Utrecht
- Noord-Holland exclusief Amsterdam
- Amsterdam
- Zuid-Holland exclusief de stad Rotterdam en de stad Den Haag
- Rotterdam
- Den Haag
- Zeeland
- Noord-Brabant
- Limburg

B3.2 RESPONSANALYSE

B3.2.1 RESPON ANALYSE FLITSPANEL

Tabel B.3.1 Verdeling van de respons van het Flitspanel naar kenmerken, gecorrigeerd voor leeftijd en geslacht

	Totaal (N = 1001)
Leeftijd	
vanaf 15 tot 35 jaar	28,4%
vanaf 35 tot 45 jaar	23,4%
vanaf 45 tot 55 jaar	28,8%
55 jaar en ouder	19,3%
Geslacht	
Man	65,1%
Vrouw	34,9%
Functie	
Bedrijfsvoeringsspecialisme	8,8%
Gespecialiseerde ondersteuning	5,9%
Administratie en secretariaat	3,9%
Techniek	,5%
Huisvesting, service en middelen	,5%
Onderzoek en kennisontwikkeling	,2%
Docenten	1,7%
Beveiliging / arrestantenbewaking en parket	1,4%
Gebiedsgebonden politiezorg	31,7%
Informantenrunnen	,4%
Intelligence / informatievoorziening	5,9%
Interventie	,3%
Meldkamer	1,8%
Observatie	,4%

	<i>Totaal (N = 1001)</i>
Tactische opsporing	12,7%
Forensische opsporing	2,2%
Intake & service / politie administratie	4,2%
Operationeel specialisme	8,8%
Buitengewoon Opsporings Ambtenaar (BOA)	2,5%
Aspirant	2,0%
Anders	4,2%
<i>Leidinggevende</i>	
Ja	21,0%
Nee	79,0%
<i>Instreamcategorie</i>	
Schoolverlater	49%
Tussencategorie	16,5%
Zij-instromer	34,4%
<i>Hoogst voltooide opleiding</i>	
Basisonderwijs	,1%
Lager beroepsonderwijs (lbo, vmbo-praktijk)	,7%
Mavo, vmbo-theorie, ten hoogste 3 jaar havo/vwo	6,7%
Havo, vwo	12,5%
Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)	41,1%
Hoger beroepsonderwijs (hbo)	29,8%
Kandidaatsexamen, wo-bachelor, mo B (1e graads)	1,9%
Universitaire opleiding, KIM, KMA	6,7%
Universitaire opleiding: gepromoveerd (dr.)	,2%
Anders	,3%
<i>Soort dienstverband</i>	
Vast dienstverband	97,4%

	<i>Totaal (N = 1001)</i>
Tijdelijk contract met uitzicht op een vast dienstverband	2,4%
Overig	,1%
<i>Contractuele aanstellingsduur</i>	
vanaf 16 tot en met 25 uur	6,2%
vanaf 26 tot en met 35 uur	12,2%
36 uur	32,9%
meer dan 36 uur	48,7%
<i>Duur van dienstverband</i>	
vanaf 0 tot en met 10 jaar	36,1%
vanaf 11 tot en met 25 jaar	35,6%
vanaf 26 tot en met 35 jaar	16,8%
36 jaar en langer	11,5%
<i>Salarisschaal</i>	
1	,0%
3	,2%
4	2,1%
5	9,0%
6	7,0%
7	23,1%
8	26,2%
9	18,3%
10	5,5%
11	4,4%
12	2,2%
13	,8%
14	,7%
15	,1%

	<i>Totaal (N = 1001)</i>
16	,0%
18	,0%
weet niet	,4%
<i>Huishoudsituatie</i>	
Alleenstaande (ook alleenstaande ouder)	16,8%
Samenwonend met partner of getrouwd	82,1%
Inwonend bij ouders	,8%
Anders	,3%
<i>Totaal</i>	100,0%

Bron: Flitspanel, januari 2014

B3.2.1 RESPONS ANALYSE ENQUÊTE ONDER POTENTIEEL GEÏNTERESSEERDEN

Tabel 9.10 Respondenten vergeleken met benaderde populatie

	Respondenten		Populatie
		- aantallen -	
Totaal			1695
		- leeftijden -	
Leeftijd			
Gemiddelde leeftijd	23		22
Minimum leeftijd	13		13
Maximum leeftijd	57		57
		- percentages -	
Geslacht			
Man	59,1		60,8
Vrouw	40,9		39,2
Opleidingsniveau			
Havo/vwo/gymnasium	16,9		20,8
Vmbo/mbo	59,2		56,7
Hbo	7,5		7,6
Wo	2,6		1,3
Basisonderwijs/anders	13,9		-
Onbekend	-		13,6

Bron: Enquête onder potentieel geïnteresseerden, SEOR/Berenschot, 2014

BIJLAGE 4 TABELLEN BIJ DE HOOFDSTUKKEN

B4.1 TABELLEN BIJ HOOFDSTUK 3

Tabel B4.3.1 Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen, met uw baan?

	Ze er te vre den	Ta me lijk te vre den	Nie t te vre den, nie t ont ev re den	Ta me lijk ont ev re den	Ze er ont ev re den	Totaal N=1.543
Leeftijd						
15 – 24 jaar	24	41	6	13	17	3
25 – 34 jaar	16	56	16	11	2	24
35 – 44 jaar	16	56	12	14	2	24
45 tot 54 jaar	19	58	12	8	3	31
55 jaar en ouder	23	53	13	8	3	18
Geslacht						
Man	17	55	13	12	3	65
Vrouw	21	58	12	7	3	35
Etniciteit						
Autochtonen, incl. westerse allochtoon	19	56	13	10	3	95
Niet-westerse allochtoon	9	53	16	17	5	5
Categorie politiepersoneel						
Leidinggevend primair proces	23	59	7	9	2	8
Primair proces schaal 4 - 5	18	48	14	13	8	8
Primair proces schaal 6 - 8	14	58	16	10	2	48
Primair proces schaal 9 - 11	24	50	12	13	2	8
Ondersteunend primair proces	24	52	12	10	3	13
Overige ondersteuning	20	59	9	9	3	12
In opleiding	34	52	6	6	3	4
Hoogst voltooide opleiding						
Laag	22	53	13	9	3	21
Middelbaar	16	58	14	10	3	55

	Zeer tevreden	Tamelijk tevreden	Niet tevreden, niet ontevreden	Tamelijk ontevreden	Zeer ontevreden	Totaal N = 1.543
Hoger	22	54	11	12	2	24
Soort dienstverband						
Vast	18	56	13	10	3	97
Tijdelijk met uitzicht op vast	36	40	4	8	13	3
Contractuele aanstellingsduur per week						
Minder dan 16 uur	17	50	0	21	13	0
16 t/m 25 uur	19	57	18	4	1	8
26 t/m 35 uur	18	55	14	11	3	13
36 uur	18	58	13	9	3	32
Meer dan 36 uur	19	54	12	12	3	47
Hoe lang bij politie werkzaam?						
0 t/m 10 jaar	20	53	14	10	3	39
11 t/m 25 jaar	17	57	12	11	3	35
26 t/m 35 jaar	16	61	11	10	2	16
36 jaar en langer	23	53	16	6	2	10
Instroomcategorie						
Schoolverlater	17	58	13	10	2	46
Tussencategorie	16	54	16	11	3	24
Zij-instromer	22	54	11	10	3	30
Totaal	19	56	13	10	3	100

Bron: POMO, 2012, zittend personeel

Tabel B4.3.2 Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen, met de organisatie waar u werkzaam bent?

	Zeer tevreden	Tamelijk tevreden	Niet tevreden, niet ontevreden	Tamelijk ontevreden	Zeer ontevreden	Totaal N=1.543
Leeftijd						
15 – 24 jaar	13	32	8	44	4	3
25 – 34 jaar	8	43	26	20	5	24
35 – 44 jaar	5	44	22	25	4	24
45 tot 54 jaar	9	47	25	16	4	31
55 jaar en ouder	11	42	22	21	5	18
Geslacht						
Man	7	40	25	24	4	65
Vrouw	11	51	20	14	4	35
Etniciteit						
Autochtonen, incl. westerse allochtoon	8	44	23	20	4	95
Niet-westerse allochtoon	8	39	21	25	8	5
Categorie politiepersoneel						
Leidinggevend primair proces	10	50	20	16	4	8
Primair proces schaal 4 - 5	12	42	15	23	8	8
Primair proces schaal 6 - 8	5	38	29	25	4	48
Primair proces schaal 9 - 11	10	43	22	21	4	8
Ondersteunend primair proces	9	50	18	17	6	13
Overige ondersteuning	12	56	19	10	3	12
In opleiding	20	49	11	17	3	4
Hoogst voltooide opleiding						
Laag	13	43	25	14	4	21
Middelbaar	6	42	25	24	4	55
Hoger	10	49	18	18	5	24
Soort dienstverband						

	Zeer tevreden	Tamelijk tevreden	Niet tevreden, niet ontevreden	Tamelijk ontevreden	Zeer ontevreden	Totaal N=1.543
Vast	8	44	24	21	4	97
Tijdelijk met uitzicht op vast	23	38	15	21	4	3
Contractuele aanstellingsduur per week						
Minder dan 16 uur	8	48	10	21	13	0
16 t/m 25 uur	13	48	23	8	9	8
26 t/m 35 uur	7	50	21	16	7	13
36 uur	7	45	22	24	3	32
Meer dan 36 uur	9	40	25	22	4	47
Hoe lang bij politie werkzaam?						
0 t/m 10 jaar	10	43	22	20	5	39
11 t/m 25 jaar	6	45	22	21	5	35
26 t/m 35 jaar	6	43	28	20	3	16
36 jaar en langer	10	40	25	22	4	10
Instroomcategorie						
Schoolverlater	7	43	24	22	4	46
Tussencategorie	6	40	27	22	5	24
Zij-instromer	11	47	20	18	4	30
Totaal	8	43	24	21	4	100

Bron: POMO, 2012, zittend personeel

B4.2 TABELLEN BIJ HOOFDSTUK 4

Tabel B4.4.1 Wat is de kans op gebruik van de volgende arbeidsvoorwaarden en wat is de kans op een lage waardering naar significante kenmerken (significant op 5% betrouwbaarheidsinterval)?

	<i>De kans op gebruik is groter:</i>	<i>De kans op een lagere waardering is groter:</i>
Toeslag voor onregelmatig werk	<ul style="list-style-type: none"> • Naarmate iemand meer uren per week werkt; • Als iemand een executieve functie heeft (ongeacht wel of niet leidinggevend) • Naarmate men jonger is; • Als iemand lager of middelbaar opgeleid is 	<ul style="list-style-type: none"> • Voor hoger opgeleiden • Als iemand in salarisschaal 8 of lager zit
Toeslag voor overwerk	<ul style="list-style-type: none"> • Als iemand een executieve functie heeft (ongeacht wel of niet leidinggevend); • Als iemand schoolverlater is • Naarmate men jonger is • Als iemand lager of middelbaar opgeleid is • Als iemand in salarisschaal lager dan 12 zit 	<ul style="list-style-type: none"> • Als iemand een niet westerse allochtoon is • Als iemand in salarisschaal tot en met 8 zit of in schaal 12 en hoger
Andere arbeidsvoorwaarden met betrekking tot loon en toeslagen	<ul style="list-style-type: none"> • Als iemand een hogere opleiding heeft • Als iemand niet in salarisschaal 9-11 zit 	Geen significante kenmerken op 5% betrouwbaarheidsinterval.
Nachtdienstontheffing	<ul style="list-style-type: none"> • Naarmate iemand ouder is; • Als iemand in tijdelijke dienst is met uitzicht op vast; • Naarmate iemand langer in dienst is • Als iemand een executieve functie heeft (ongeacht wel of niet leidinggevend) • Als iemand in salarisschaal 4-5 zit • Als iemand man is. 	Geen significante kenmerken op 5% betrouwbaarheidsinterval.
Modaliteitenregeling	<ul style="list-style-type: none"> • Naarmate men minder uren in dienst is • Als iemand in salarisschaal lager dan 12 zit 	<ul style="list-style-type: none"> • Naarmate iemand ouder is • Naarmate iemand korter in dienst is.
Studieverlof	<ul style="list-style-type: none"> • Naarmate men ouder is • Als iemand in tijdelijke dienst is met uitzicht op vast • Als iemand alleenstaande is • Naarmate iemand korter in dienst is • Als iemand niet hoort tot de leidinggevende gebiedsgebonden politiezorg • Als iemand schoolverlater is • Als iemand niet in salarisschaal 4-5 zit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Als iemand in tijdelijke dienst is met uitzicht op vast • Als iemand alleenstaande is • Als iemand in schaal 4-5 zit
Regeling Partieel Uittreden	<ul style="list-style-type: none"> • Naarmate iemand ouder is 	Geen significante kenmerken op 5% betrouwbaarheidsinterval.

Flexibele werktijden	<ul style="list-style-type: none"> Als iemand zij-instromer is Naarmate men langer in dienst is Als iemand in salarisschalen 9 of hoger zit. Als iemand zij-instromer is; Als iemand middelbaar of hoger opgeleid is Als iemand geen leidinggevende in de gebiedsgebonden politiezorg is. 	Als iemand in vaste dienst is
Mogelijkheden om thuis te werken	<ul style="list-style-type: none"> Als iemand hoger opgeleid is Als iemand een niet-westerse allochtoon is; Als iemand in tijdelijke dienst is met uitzicht op vast; Als iemand in salarisschaal 9 of hoger zit. Als iemand niet in salarisschaal 4-5 zit Als iemand geen executieve functie heeft (ongeacht wel of niet leidinggevend); 	Als iemand niet in schaal 4-5 zit
Andere arbeidsvoorwaarden met betrekking tot arbeidsduur, verlof, werktijden	Naarmate iemand jonger is	<ul style="list-style-type: none"> Als iemand in salarisschaal 4-5 zit Als iemand geen alleenstaande is Als iemand een autochtoon (incl. westerse allochtonen) is
Beschikbaarheid van geld voor het volgen van een opleiding	Geen significante kenmerken op 5% betrouwbaarheidsinterval. Op 10% betrouwbaarheid is één kenmerk significant: de kans is groter naarmate iemand korter in dienst is	Als iemand hoort tot de gebiedsgebonden politiezorg en niet leidinggevend is
Maatregelen op het gebied van loopbaan/inzetbaarheid	Geen significante kenmerken op 5% betrouwbaarheidsinterval. Op 10% betrouwbaarheid is één kenmerk significant: de kans is groter als iemand een niet westerse allochtoon is.	<ul style="list-style-type: none"> Als iemand in tijdelijke dienst is met uitzicht op vast Als iemand niet in salarisschaal 4-5 zit
Vergoeding woon/werkverkeer	<ul style="list-style-type: none"> Naarmate iemand jonger is Als iemand in salarisschaal 11 of lager zit 	Geen significante kenmerken op 5% betrouwbaarheidsinterval
OV-kaart	<ul style="list-style-type: none"> Naarmate iemand ouder is Als iemand schoolverlater is 	<ul style="list-style-type: none"> Als iemand een autochtoon (incl. westerse allochtonen) is In alle functies behalve de groep leidinggevenden met overige executieve taken
Andere arbeidsvoorwaarden met betrekking tot opleiding, ontwikkeling, reizen	Geen significante kenmerken op 5% en 10% betrouwbaarheidsinterval.	<ul style="list-style-type: none"> Als iemand in tijdelijke dienst is met uitzicht op vast Als iemand geen wettelijke politietaken heeft en niet leidinggevend is Als iemand overige executieve taken doet en niet leidinggevend is Als iemand in salarisschaal 12 of hoger zit
Begeleiding op psychosociaal gebied	Als iemand in salarisschalen 8 of lager zit	Als iemand hoort tot de gebiedsgebonden politiezorg en leidinggevend is
Collectieve arbeidsongeschiktheidsregeli	<ul style="list-style-type: none"> Naarmate iemand hoger opgeleid is 	<ul style="list-style-type: none"> Als iemand man is;

ng	<ul style="list-style-type: none"> • Naarmate iemand langer in dienst is • Naarmate iemand meer uren per week werkt • Als iemand een executieve functie heeft en niet leidinggevend is 	<ul style="list-style-type: none"> • Als iemand in vaste dienst is
Levensloopregeling	<ul style="list-style-type: none"> • Naarmate iemand meer uren per week werkt • Als iemand in salarisschaal 9 of hoger zit 	<ul style="list-style-type: none"> • Als iemand een autochtoon (incl. westerse allochtonen) is • Als iemand in salarisschaal 11 of lager zit.
Collectieve ziektekostenverzekering	<ul style="list-style-type: none"> • Als iemand een vrouw is • Naarmate iemand langer in dienst is • Als iemand hoort tot de gebiedsgebonden politiezorg (ongeacht wel of niet leidinggevend) 	<ul style="list-style-type: none"> • Als iemand in vaste dienst is; • Als iemand in salarisschaal 11 of lager zit.
Andere arbeidsvoorwaarden met betrekking tot sociale zekerheid en pensioenen	<ul style="list-style-type: none"> • Als iemand zij-instromer is • Als iemand niet in schaal 9-11 zit 	Geen significante kenmerken op 5% betrouwbaarheidsinterval
Maatregelen ter versterking van vaardigheden op gebied van fysieke weerbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Als iemand in tijdelijke dienst is met uitzicht op vast • Naarmate men meer uren per week werkt 	Als iemand geen executieve functie heeft of leidinggevend is met executieve taken
Maatregelen ter versterking van vaardigheden op gebied van mentale weerbaarheid	Als iemand niet in salarisschaal 9-11 zit	<ul style="list-style-type: none"> • Als iemand lager of middelbaar is opgeleid • Als iemand zij-instromer is
Sportfaciliteiten	Als iemand in vaste dienst is.	Als iemand Als iemand hoort tot de gebiedsgebonden politiezorg en niet leidinggevend is

Bron: Flitspanel, januari 2014

Tabel B4.4.2 *Maakt u gebruik (of heeft u (wel eens) gebruik gemaakt van één of meer van deze regelingen om functioneren te verbeteren?*

	Percentage (N = 770)
Ja	53
Nee, geen behoefte	18
Nee, ik wilde wel, maar door omstandigheden niet gedaan	13
Nee, ik wilde wel, maar kreeg geen medewerking van mijn leidinggevende	10
Nee, anders,	7
Totaal	100

Bron: Flitspanel, januari 2014

Tabel B4.4.3 *Krijgt/kreeg u daarvoor alle medewerking van uw leidinggevende?*

	Percentage (N = 410)
Ja, ik krijg/kreeg alle medewerking van mijn leidinggevende	80
Ik kreeg uiteindelijk wel medewerking van mijn leidinggevende, maar het ging niet van harte	16
Nee, mijn leidinggevende gaf geen medewerking, ik heb alles zelf moeten regelen	3
Totaal	100

Bron: Flitspanel, januari 2014

Tabel B4.4.4 *Van welke arbeidsvoorwaarden maakt u gebruik?*

N=1534	Politie (n=1.534)	Onderwijs (n=11.582)	Defensie (n=1.658)	Zorg (n=481)
Mogelijkheid om meer uren te werken	32	19	30	32
Mogelijkheid om minder uren te werken	30	27	31	27
Flexibele werktijden	44	29	41	44
Betaald zorgverlof	17	13	17	23
Betaald ouderschapsverlof	21	17	18	19
Studieverlof	20	17	22	22
Mogelijkheid extra vakantiedagen te kopen	17	11	17	22
Mogelijkheid om thuis te werken	22	29	28	28
Calamiteitenverlof	17	15	18	24
Collectieve ziektekostenverzekering	61	39	49	41
Financieel voordelige deeltijdmogelijkheden voorafgaand aan pensionering	16	15	16	17
Mogelijkheid om langer door te werken	12	11	12	20
Mogelijkheid om meer pensioen op te bouwen	13	13	13	23
Kinderopvang	13	13	13	19
Levensloopregeling	27	15	14	22
Faciliteren van opleidingen door tijd	25	24	24	28
Faciliteren van opleidingen door geld	20	24	23	29
Ondersteuning door loopbaancoaches	15	14	24	19
Taakverlichting voor oudere werknemers	14	16	13	21
Mobiliteitsinstrumenten als functieroulatie en projectwerk	11	11	15	19

Bron: POMO, 2012, zittend personeel

B4.3 TABELLEN BIJ HOOFDSTUK 5

Tabel B4.5.1 Wat is de kans op een lagere waardering van de aspecten van het werk naar significante kenmerken (significant op 5% betrouwbaarheidsinterval)?

<i>De kans op een lagere waardering is groter</i>	
De inhoud van het werk	<ul style="list-style-type: none"> Als iemand geen wettelijke politietaken heeft en niet leidinggevend is Als iemand een functie heeft in de gebiedsgebonden politie en leidinggevend is Als iemand in salarisschaal 8 en lager of 12 en hoger zit
Uw takenpakket	<ul style="list-style-type: none"> Als iemand schoolverlater is Als iemand in salarisschaal 8 en lager of 12 en hoger zit
Het niveau van uw werkzaamheden	<ul style="list-style-type: none"> Als iemand hoger is opgeleid Als iemand in salarisschaal 8 en lager zit
De relatie met uw leidinggevende	Geen significante kenmerken op 5% betrouwbaarheidsinterval
De relatie met uw collega's	<ul style="list-style-type: none"> Naarmate men ouder is Als iemand in salarisschaal 4-5 zit Als iemand in salarisschaal 12 of hoger zit
De sfeer op de werkvloer	Geen significante kenmerken op 5% betrouwbaarheidsinterval
De wijze waarop uw leidinggevende leiding geeft	Geen significante kenmerken op 5% betrouwbaarheidsinterval
De mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren van uw werk	<ul style="list-style-type: none"> Als iemand lager opgeleid is Als iemand een functie heeft in de gebiedsgebonden politie ongeacht wel of niet leidinggevend Als iemand in salarisschaal 4-5 zit
De mate van waardering die u ontvangt	Als iemand in salarisschaal 8 of lager zit
De werkdruk	Als iemand middelbaar of hoger opgeleid is
De mentale belasting tijdens uw werk	Naarmate men meer uren per week werkt
Uw werktijden: de mate van flexibiliteit om werk op de door u gewenste momenten uit te voeren	Als iemand in salarisschaal 8 of lager zit
Uw betrokkenheid bij organisatieveranderingen	<ul style="list-style-type: none"> Naarmate men meer uren per week werkt Als iemand een functie heeft in de gebiedsgebonden politie ongeacht wel of niet leidinggevend Als men overige executieve taken doet en niet leidinggevend is Als iemand in salarisschaal 8 of lager zit
De administratieve lasten in uw werk	Als iemand een functie heeft in de gebiedsgebonden politie ongeacht wel of niet leidinggevend

Bron: Flitspanel, januari 2014

Tabel B4.5.2 Over welke aspecten van uw functie was u in 2011 het **meest** tevreden? (Er is meer dan één antwoord mogelijk.)

	Politie (n=1.543)	Onderwijs (n=11.581)	Defensie (n=1.656)	Zorg (n=481)
Het werk zelf (bijvoorbeeld de inhoud van het werk)	78	80	61	66
De mensen op het werk (bijvoorbeeld de relatie met collega's)	65	62	64	47
De werkomstandigheden	22	21	28	22
De randvoorwaarden in uw werk (bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden)	17	15	25	11
De organisatie	8	10	10	8
Anders	3	2	2	3
Niet van toepassing	1	1	3	5

Bron: POMO, 2012, zittend personeel

Tabel B4.5.3 Over welke aspecten van uw functie was u in 2011 het **minst** tevreden? (Er is meer dan één antwoord mogelijk.)

	Politie (n=1.543)	Onderwijs (n=11.582)	Defensie (n=1.658)	Zorg (n=481)
Het werk zelf (bijvoorbeeld de inhoud van het werk)	8	7	13	7
De mensen op het werk (bijvoorbeeld de relatie met collega's)	7	8	10	10
De werkomstandigheden	30	32	20	23
De randvoorwaarden in uw werk (bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden)	34	23	22	17
De organisatie	50	38	50	28
Anders	13	13	13	7
Niet van toepassing	13	19	16	29

Bron: POMO, 2012, zittend personeel

B4.4 TABELLEN BIJ HOOFDSTUK 6

Tabel B4.6.1 Wensen in relatie tot de kenmerken van de politiemensen, arbeidsvoorwaarden en HRM-beleid

	<i>Significante kenmerk</i>	<i>Interpretatie</i>
Loon en toeslagen	Leeftijd	Ouderen geven hier gemiddeld minder prioriteit aan dan jongeren
	Geslacht	Vrouwen geven hier gemiddeld minder prioriteit aan dan mannen
	Functie	Leidinggevenden in executieve functies geven hier minder prioriteit aan dan de overige medewerkers
	Afspraken in functioneringsgesprek	Werknemers met wie in het functioneringsgesprek concrete afspraken zijn gemaakt over de beloning geven hier meer prioriteit aan
Mogelijkheden om korter te werken	Duur van het dienstverband	Medewerkers die langer in dienst zijn geven hier meer prioriteit aan dan medewerkers die korter in dienst zijn
	Huishoudsituatie	Alleenstaanden en werknemers met kinderen geven hier minder prioriteit aan
	Arbeidsvoorwaarden	Werknemers die gebruik maken van nachtdienstontheffing geven hier meer prioriteit aan
	Afspraken in functioneringsgesprek	Werknemers met wie afspraken zijn gemaakt over de taakverdeling//samenwerking in het team geven hier meer prioriteit aan
	Gezondheidsindicator	Werknemers die zich vaker neerslachtig en somber voelen geven hier meer prioriteit aan
Mogelijkheden om langer te werken	Leeftijd	Ouderen geven hier gemiddeld minder prioriteit aan dan jongeren
	Contractuele aanstellingsduur	Hoe meer uren per week iemand werkt des te minder is de prioriteit die hier aan wordt gegeven
	Salarisschaal	Werknemers in schaal 9-11 geven hier gemiddeld meer prioriteit aan
	Arbeidsvoorwaarden	Werknemers die gebruik maken van de toeslag voor onregelmatig werk en/of van flexibele werktijden geven hier gemiddeld meer prioriteit aan, werknemers die gebruik maken van de collectieve ziektekostenverzekering juist minder
	Afspraken in functioneringsgesprek	Werknemers met wie in hun functioneringsgesprek afspraken zijn gemaakt over de taakverdeling en de samenwerking binnen het team en over de persoonlijke ontwikkeling geven hier minder prioriteit aan dan de anderen, werknemers met wie afspraken zijn gemaakt over de loopbaanontwikkeling juist meer
	Gezondheidsindicator	Werknemers die zich vaker minder energiek voelen geven hier minder prioriteit aan
Nachtdienstontheffing	Leeftijd	Ouderen geven hier gemiddeld meer prioriteit aan dan jongeren
	Opleidingsniveau	Hoger opgeleiden geven hier gemiddeld minder prioriteit aan dan lager en middelbaar opgeleiden

	Significante kenmerk	Interpretatie
Mogelijkheden voor flexibeler arbeidstijden	Functie	Niet leidinggevend in functies zonder wettelijke politietaken geven hier minder prioriteit aan dan de andere functiegroepen
	Instroomcategorie	Zij-instromers geven hier minder prioriteit aan dan schoolverlaters
	Salarisniveau	Medewerkers in schaal 4-5 geven hier minder prioriteit aan dan de rest
	Arbeidsvoorwaarden	Medewerkers die gebruik maken van nachtdienstontheffing geven hier meer prioriteit aan (Dan de medewerkers die geen gebruik van nachtdienstontheffing maken) en de medewerkers die gebruik maken van de RPU minder (dan de medewerkers die geen gebruik maken van RPU); medewerkers die gebruik maken van de mogelijkheid om thuis te werken geven hier gemiddeld minder prioriteit aan
	Afspraken in functioneringsgesprek	Medewerkers met wie in het functioneringsgesprek afspraken zijn gemaakt over de persoonlijke weerbaarheid geven hier gemiddeld minder prioriteit aan dan de anderen
	Gezondheidsindicator	Hoe minder vaak kalm en rustig iemand is, des te meer prioriteit geeft deze persoon aan nachtdienstontheffing
	Leeftijd	Ouderen geven hier gemiddeld minder prioriteit aan dan jongeren
	Contractvorm	Tijdelijke medewerkers met uitzicht op vast geven hier meer prioriteit aan dan vaste medewerkers
	Contractuele aanstellingsduur	Hoe meer uren per week iemand werkt, des te lager is de prioriteit hiervoor
	Salarisniveau	Medewerkers in schaal 4-5 en 9-11 geven hier meer prioriteit aan
Mogelijkheden om thuis te werken	Arbeidsvoorwaarden	Werknemers die gebruik maken van de toeslag voor onregelmatig werk, de vergoeding woon-werkverkeer en van sportfaciliteiten geven hier minder prioriteit aan;
		Werknemers die gebruik maken van de modaliteiten regeling en van maatregelen ter versterking van vaardigheden op het gebied van fysieke weerbaarheid geven hier meer prioriteit aan
	Afspraken in functioneringsgesprek	Werknemers met wie afspraken zijn gemaakt over loopbaanontwikkeling geven hier meer prioriteit aan
	Gezondheidsindicator	Hoe minder vaak men zich energiek voelt, des te meer prioriteit geeft men hier aan
	Contractuele aanstellingsduur	Hoe meer uren per week iemand werkt, des te lager is de prioriteit hiervoor
	Functie	Werknemers in de gebiedsgebonden politiezorg geven hier gemiddeld minder prioriteit aan
	Huishoudsituatie	Alleenstaanden geven hier minder prioriteit aan
	Salarisniveau	Medewerkers in schaal 9-11 geven hier meer prioriteit aan
	Arbeidsvoorwaarden	Medewerkers die gebruik maken van de toeslag voor overwerk en van de collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering geven hier minder prioriteit aan
		Medewerkers die gebruik maken van de levensloopregeling en de collectieve ziektekostenverzekering geven hier meer prioriteit aan
Afspraken in functioneringsgesprek	Medewerkers met wie afspraken zijn gemaakt over de taakverdeling en de samenwerking in het team geven hier minder prioriteit aan, medewerkers met wie afspraken zijn gemaakt over de beloning geven hier meer prioriteit aan	

	Significante kenmerk	Interpretatie
	Gezondheidsindicator	Hoe minder vaak kalm en rustig iemand is, des te meer prioriteit geeft deze persoon aan mogelijkheden om thuis te werken
Mogelijkheden om opleiding/scholing te volgen	Leeftijd	Ouderen geven hier gemiddeld minder prioriteit aan dan jongeren
	Geslacht	Vrouwen geven hier gemiddeld meer prioriteit aan dan mannen
	Opleidingsniveau	Laag opgeleiden geven hier gemiddeld minder prioriteit aan
	Duur van het dienstverband	Hoe langer men in dienst des te minder men hier gemiddeld prioriteit aan geeft
	Huishoudsituatie	Alleenstaanden geven hier gemiddeld meer prioriteit aan
	Arbeidsvoorwaarden	Medewerkers die gebruik maken van de beschikbaarheid van een budget voor het volgen van een opleiding geven hier gemiddeld meer prioriteit aan
Maatregelen op het gebied van loopbaan/inzetbaarheid	Leeftijd	Ouderen geven hier gemiddeld minder prioriteit aan dan jongeren
	Functie	Leidinggevende en de gebiedsgebonden politiezorg geven hier gemiddeld meer prioriteit aan
	Instroomcategorie	Zij-instromers geven hier gemiddeld meer prioriteit aan
	Huishoudsituatie	Alleenstaanden geven hier gemiddeld meer prioriteit aan
	Salarisniveau	Medewerkers in schaal 9-11 geven hier gemiddeld meer prioriteit aan
	Arbeidsvoorwaarden	Medewerkers die gebruik maken van nachtdienstontheffing geven hier gemiddeld minder prioriteit aan en medewerkers die gebruik maken van de modaliteitenregeling juist meer.
Integrale basisvaardigheden training (IBT-training)	Leeftijd	Ouderen geven hier gemiddeld minder prioriteit aan dan jongeren
	Functie	Medewerkers in de gebiedsgebonden politiezorg (wel en niet leidinggevend) geven hier meer prioriteit aan
	Arbeidsvoorwaarden	Medewerkers die gebruik maken van nachtdienstontheffing, en van de mogelijkheden om thuis te werken geven hier gemiddeld minder prioriteit aan en medewerkers die gebruik maken van de modaliteitenregeling en van maatregelen gericht op loopbaan en inzetbaarheid gemiddeld meer
	Gezondheidsindicator	Hoe minder vaak men zich energiek voelt, des te minder prioriteit geeft men hier aan
Begeleiding op psychosociaal gebied	Leeftijd	Ouderen geven hier gemiddeld minder prioriteit aan dan jongeren
	Functie	Leidinggevende met wettelijke politietaken geven hier gemiddeld meer prioriteit aan
	Arbeidsvoorwaarden	Medewerkers die gebruik maken van de mogelijkheden om thuis te werken en van maatregelen op het gebied van loopbaan en inzetbaarheid geven hier gemiddeld minder prioriteit aan; Medewerkers die gebruik maken van flexibele werktijden, van begeleiding op psychosociaal gebied, van de

	Significante kenmerk	Interpretatie
		levensloopregeling of van maatregelen ter versterking van de vaardigheden op het gebied van mentale weerbaarheid geven hier gemiddeld meer prioriteit aan
	Afspraken in functioneringsgesprek	Werknemers met wie in hun functioneringsgesprek afspraken zijn gemaakt over de taakverdeling en de samenwerking binnen het team geven hier gemiddeld minder prioriteit aan
	Gezondheidsindicator	Hoe minder vaak kalm en rustig iemand is, des te meer prioriteit geeft deze persoon aan begeleiding op psychosociaal gebied
Mogelijkheid om vervroegd met pensioen te gaan	Leeftijd	Ouderen geven hier gemiddeld minder prioriteit aan dan jongeren
	Duur van het dienstverband	Medewerkers die langer in dienst zijn geven hier meer prioriteit aan dan medewerkers die korter in dienst zijn
	Arbeidsvoorwaarden	Medewerkers die een vergoeding krijgen voor het woon-werkverkeer geven hier gemiddeld minder prioriteit aan
Levensloopregeling	Duur van het dienstverband	Medewerkers die langer in dienst zijn geven hier meer prioriteit aan dan medewerkers die korter in dienst zijn
	Huishoudsituatie	Alleenstaanden geven hier minder prioriteit aan dan de anderen
	Arbeidsvoorwaarden	Medewerkers die gebruik maken van de toeslag voor onregelmatig werk geven hier minder prioriteit aan, medewerkers die gebruik maken van de nachtdienstontheffing en de levensloopregeling juist meer
Maatregelen ter versterking van vaardigheden op het gebied van fysieke weerbaarheid	Leeftijd	Ouderen geven hier gemiddeld minder prioriteit aan dan jongeren
	Achtergrond	Niet-westerse allochtonen geven hier gemiddeld meer prioriteit aan
	Functie	Niet-leidinggevenden in de executieve functies geven hier meer prioriteit aan
	Salarisniveau	Medewerkers in schaal 4-5 geven hier minder en medewerkers in schaal 9-11 geven hier juist meer prioriteit aan
	Arbeidsvoorwaarden	Medewerkers die onregelmatig werken (en daarvoor een toeslag ontvangen) geven hier gemiddeld meer prioriteit aan, medewerkers die gebruik maken van de mogelijkheid om thuis te werken en/of een collectieve ziektekostenverzekering hebben juist minder
	Afspraken in functioneringsgesprek	Medewerkers met wie in het functioneringsgesprek afspraken zijn gemaakt over de persoonlijke ontwikkeling geven hier minder prioriteit aan, medewerkers met wie afspraken zijn gemaakt over de loopbaanontwikkeling juist meer.
	Gezondheidsindicator	Naarmate men zich minder vaak kalm en rustig voelt geeft men hier meer prioriteit aan, naarmate men zich minder energiek voelt geeft men hier minder prioriteit aan
Maatregelen ter versterking van vaardigheden op het gebied van mentale weerbaarheid	Leeftijd	Ouderen geven hier gemiddeld minder prioriteit aan dan jongeren
	Geslacht	Vrouwen geven hier minder prioriteit aan dan mannen
	Achtergrond	Niet-westerse allochtonen geven hier gemiddeld meer prioriteit aan

Significante kenmerk	Interpretatie
Contractvorm	Tijdelijke medewerkers met uitzicht op vast geven hier minder prioriteit aan dan vaste medewerkers
Contractuele aanstellingsduur	Hoe meer uren per week iemand werkt, des te lager is de prioriteit hiervoor
Arbeidsvoorwaarden	Medewerkers die gebruik maken van nachtdienstontheffing geven hier meer prioriteit aan, medewerkers die gebruik maken van de collectieve ziektekostenverzekering juist minder
Afspraken in functioneringsgesprek	Medewerkers met wie in het functioneringsgesprek afspraken zijn gemaakt over de persoonlijke ontwikkeling geven hier minder prioriteit aan, medewerkers met wie afspraken zijn gemaakt over de loopbaanontwikkeling juist meer.
Gezondheidsindicator	Naarmate men zich minder vaak kalm en rustig voelt geeft men hier meer prioriteit aan

Bron: Flitspanel, januari 2014

Tabel B4.6.2 Kunt u zich voorstellen dat de arbeidsvoorwaarden zodanig versoerd worden dat dit aanleiding voor u zou zijn om niet meer bij de politie te willen werken?

	Ja (N = 978)
Leeftijd	
15 – 35 jaar	77
35 – 45 jaar	71
45 tot 55 jaar	60
55 jaar en ouder	53
Doelgroep (type functie)	
Geen wettelijke politietaken, leidinggevend	69
Geen wettelijke politietaken, niet leidinggevend	55
Gebiedsgebonden politiezorg, leidinggevend	76
Gebiedsgebonden politiezorg, niet leidinggevend	68
Overig, leidinggevend	63
Overig niet leidinggevend	69
Totaal	66

Bron: Flitspanel, januari 2014

Tabel B4.6.3 Wat zou u ervan vinden als de huidige cao wordt vervangen door een systeem waarbij u een persoonlijk budget krijgt waarmee u uw persoonlijke arbeidsvoorwaardenpakket kan samenstellen?

	Goed idee	Idee is goed, maar er moeten wel minimale collectieve regelingen blijven	Slecht idee	Geen mening, niet goed, niet slecht	Totaal N = 1001
Leeftijd					
15 – 35 jaar	22	49	11	18	28
35 – 45 jaar	18	48	19	15	23
45 tot 55 jaar	21	53	17	9	29
55 jaar en ouder	15	47	22	16	19
Geslacht					
Man	20	50	17	13	65
Vrouw	18	49	16	17	35
Doelgroep (type functie)					
Geen wettelijke politietaken, leidinggevend	39	45	8	8	4
Geen wettelijke politietaken, niet leidinggevend	22	46	20	12	19
Gebiedsgebonden politiezorg, leidinggevend	13	64	15	8	7
Gebiedsgebonden politiezorg, niet leidinggevend	21	43	17	20	26
Overig, leidinggevend	12	65	15	8	10
Overig, niet-leidinggevend	19	52	16	14	35
Hoogst voltooide opleiding					
Laag	18	46	10	25	8
Middelbaar	16	48	19	17	54
Hoger	24	52	15	9	39
Soort dienstverband					
Vast	19	49	17	15	97
Tijdelijk met uitzicht op vast	38	59	3	0	2
Overig					0

	Goed idee	Idee is goed, maar er moeten wel minimale collectieve regelingen blijven	Slecht idee	Geen mening, niet goed, niet slecht	Totaal N = 1001
Contractuele aanstellingsduur per week					
16 t/m 25 uur	13	50	14	24	6
26 t/m 35 uur	25	42	22	12	12
36 uur	18	52	15	16	33
Meer dan 36 uur	20	50	17	13	49
Hoe lang bij politie werkzaam?					
0 t/m 10 jaar	25	47	11	18	36
11 t/m 25 jaar	17	52	18	14	36
26 t/m 35 jaar	18	53	22	7	17
36 jaar en langer	14	48	22	17	12
Schaal					
Schaal 1 - 3	0	82	18	0	
Schaal 4 - 5	17	52	11	20	
Schaal 6 - 8	18	47	19	16	
Schaal 9 - 11	21	53	16	10	
Schaal 12 en hoger	31	48	15	5	
Weet niet	0	100	0	0	
Totaal	19	50	17	14	100

Bron: Flitspanel, januari 2014

B4.5 TABELLEN BIJ HOOFDSTUK 8

B4.8.1 Indicatoren individueel functioneren

	Helemaal eens of eens met stelling				Helemaal oneens of oneens met stelling		Gemiddelde score
	Ik heb er vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren	Vergeleken met mensen die hetzelfde werk doen als ik, word ik hoog gewaardeerd binnen mijn organisatie	In mijn werk vragen mijn collega's mij om raad als het ingewikkeld wordt	In mijn werk geeft men moeilijke klussen aan mij	Ik heb weinig vakkennis waar men tegenwoordig om staat te springen	De taken en werkwijzen in mijn beroep zijn zo ingrijpend veranderd dat ik herhaaldelijk tekort schiet	
15 - 24 jaar	91,3%	37,9%	47,5%	36,2%	60,4%	77,5%	51,6%
25 - 34 jaar	94,0%	42,6%	68,3%	47,3%	75,9%	79,9%	62,6%
35 - 44 jaar	93,3%	40,2%	74,7%	53,9%	78,1%	79,8%	65,7%
45 - 54 jaar	92,2%	35,1%	73,2%	49,7%	77,4%	79,5%	62,9%
55 jaar en ouder	88,8%	37,8%	72,9%	46,3%	77,1%	75,9%	61,5%
Man	91,1%	38,9%	76,6%	54,7%	77,0%	80,3%	65,5%
Vrouw	92,8%	38,1%	67,5%	43,8%	76,6%	77,3%	60,4%
Lager onderwijs	87,7%	34,1%	64,3%	39,5%	60,6%	74,5%	54,3%
Middelbaar onderwijs	91,9%	32,0%	69,8%	44,5%	72,1%	79,7%	59,1%
Hoger onderwijs	92,6%	41,2%	73,6%	51,7%	81,2%	78,6%	65,3%
Primair proces schaal 4-5	94,9%	31,1%	58,3%	32,4%	71,1%	66,9%	53,4%

Primair proces schaal 6-8	91,0%	23,4%	75,5%	52,1%	78,4%	78,8%	62,1%
Primair proces schaal 9-11	97,5%	28,7%	86,3%	70,4%	85,3%	87,3%	73,1%
Leidinggevend primair proces	97,3%	25,7%	93,3%	76,8%	80,8%	82,4%	75,1%
Ondersteuning primair proces	92,2%	30,2%	79,6%	56,1%	70,7%	85,7%	64,1%
Overig ondersteuning	89,8%	26,4%	73,6%	55,2%	69,4%	81,2%	61,6%
In opleiding	94,3%	15,1%	33,3%	21,1%	63,8%	63,1%	41,5%
Autochtonen, incl. westerse allochtonen	92,0%	38,4%	72,2%	49,7%	77,4%	79,4%	63,2%
Niet-westerse allochtonen	91,4%	39,7%	66,9%	39,3%	67,8%	79,2%	57,4%
Vast dienstverband	92,0%	38,5%	73,2%	50,0%	77,3%	78,8%	63,5%
Tijdelijk contract met uitzicht op een vast dienstverband	91,8%	39,7%	56,1%	38,7%	73,3%	78,8%	56,4%
Tijdelijk contract zonder uitzicht op een vast dienstverband	92,8%	37,6%	58,0%	37,9%	68,5%	76,4%	55,4%
Dienstverband vanwege een bijzondere regeling	91,8%	30,2%	43,5%	21,1%	49,0%	81,9%	42,8%
Anders, namelijk:	90,2%	40,5%	59,4%	41,2%	77,9%	70,0%	58,4%
Aantal jaren in dienst							
vanaf 0 tot en met 10 jaar	93,3%	39,9%	68,6%	48,1%	76,7%	80,4%	62,4%
vanaf 11 tot en met 25 jaar	91,5%	38,1%	73,9%	50,1%	77,7%	77,6%	63,6%
vanaf 26 tot en met 35 jaar	90,6%	35,6%	76,5%	50,4%	75,4%	77,5%	63,2%
36 jaar en langer	85,9%	35,5%	76,8%	47,5%	75,2%	74,6%	61,4%
Aantal gewerkte uren per week							

minder dan 16 uur	88,4%	38,0%	49,7%	30,2%	73,0%	74,6%	51,6%
vanaf 16 tot en met 25 uur	90,9%	34,1%	61,6%	34,9%	76,7%	73,6%	55,5%
vanaf 26 tot en met 35 uur	92,0%	38,8%	72,1%	49,4%	77,0%	78,9%	63,1%
36 uur	92,4%	37,7%	78,0%	55,5%	78,3%	83,3%	66,2%
meer dan 36 uur	92,7%	41,6%	75,2%	53,8%	75,8%	78,3%	65,5%
schoolverlater	91,7%	39,4%	71,5%	47,2%	77,4%	76,1%	62,4%
tussencategorie	90,7%	30,3%	71,3%	45,3%	70,3%	77,2%	58,9%
zij-instromer	92,3%	38,6%	72,6%	50,9%	78,4%	81,2%	63,9%
Totaal	91,9%	38,3%	72,0%	48,8%	77,3%	78,6%	62,9%

Bron: POMO 2012, zittend personeel

Tabel B4.8.1 Heeft u in de afgelopen twaalf maanden tenminste één formeel functioneringsgesprek gevoerd met uw leidinggevende over uw functioneren?

	Ja (N = 697)	Nee (N= 304)	Totaal (N = 1001)	Totaal (N = 1001)
Leeftijd				
15 – 35 jaar	71	29	100	28
35 – 45 jaar	73	27	100	23
45 tot 55 jaar	68	32	100	29
55 jaar en ouder	66	34	100	19
Geslacht				
Man	71	29	100	65
Vrouw	67	33	100	35
Doelgroep (type functie)				
Geen wettelijke politietaken, leidinggevend	63	37	100	4
Geen wettelijke politietaken, niet leidinggevend	64	36	100	19
Gebiedsgebonden politiezorg, leidinggevend	73	27	100	7
Gebiedsgebonden politiezorg, niet leidinggevend	74	26	100	26
Overig, leidinggevend	77	23	100	10
Overig, niet-leidinggevend	69	32	100	35
Hoogst voltooide opleiding				
Laag	67	31	100	8
Middelbaar	71	29	100	54
Hoger	68	32	100	39
Soort dienstverband				
Vast	69	31	100	97
Tijdelijk met uitzicht op vast	85	16	100	2
Overig	0	100	100	-
Contractuele aanstellingsduur per week				
16 t/m 25 uur	62	38	100	6

	Ja (N = 697)	Nee (N= 304)	Totaal (N = 1001)	Totaal (N = 1001)
26 t/m 35 uur	61	39	100	12
36 uur	73	27	100	33
Meer dan 36 uur	71	29	100	49
Hoe lang bij politie werkzaam?				
0 t/m 10 jaar	76	24	100	36
11 t/m 25 jaar	66	34	100	36
26 t/m 35 jaar	68	32	100	17
36 jaar en langer	63	37	100	12
Instreamcategorie				
Schoolverlaters	67	33	100	49
Tussencategorie	70	30	100	17
Zij-instromers	73	27	100	34
Totaal	70	30	100	100

Bron: Flitspanel, januari 2014

Tabel B4.8.2 Over welke van de volgende punten zijn in het laatste functioneringsgesprek door uw leidinggevende concrete afspraken met u gemaakt? Er is meer dan één antwoord mogelijk.

	Taakverdeling/s amenwerking binnen het team	Beloning ^{a)}	Persoonlijke ontwikkeling ^{b)}	Persoonlijke weerbaarheid	Persoonlijke omstandigheden n ^{c)}	Loopbaanontwik- keling ^{d)}	Totaal (N = 1001)
	N = 403	N = 94	N = 454	N = 204	N = 247	N = 325	
Leeftijd							
15 – 35 jaar	25	38	35	25	31	34	28
35 – 45 jaar	22	20	24	23	23	21	23
45 tot 55 jaar	31	31	26	28	25	29	29
55 jaar en ouder	22	12	15	24	21	16	19
Geslacht							
Man	71	68	64	71	70	68	65
Vrouw	29	32	36	30	30	32	35
Doelgroep (type functie)							
Geen wettelijke politietaken, leidinggevend	5	3	4	4	3	5	4
Geen wettelijke politietaken, niet leidinggevend	15	14	17	17	17	14	19
Gebiedsgebonden politiezorg, leidinggevend	9	9	8	7	7	10	7
Gebiedsgebonden politiezorg, niet leidinggevend	25	38	30	32	30	32	26
Overig, leidinggevend	14	8	11	8	12	12	10
Overig, niet-leidinggevend	33	29	31	33	32	27	35

	Taakverdeling/s amenwerking binnen het team	Beloning ^{a)}	Persoonlijke ontwikkeling ^{b)}	Persoonlijke weerbaarheid	Persoonlijke omstandighe- den ^{c)}	Loopbaanontwik- keling ^{d)}	Totaal (N = 1001)
Hoogst voltooide opleiding							
Laag	9	14	7	9	10	6	8
Middelbaar	54	63	56	62	58	58	54
Hoger	37	23	37	29	32	36	39
Soort dienstverband							
Vast	97	94	97	95	97	98	97
Tijdelijk met uitzicht op vast	3	6	3	5	3	2	2
Overig	-	-	-	-	-	-	0
Contractuele aanstellingsduur per week							
16 t/m 25 uur	6	9	6	3	8	6	6
26 t/m 35 uur	9	7	10	11	10	8	12
36 uur	32	37	33	31	32	31	33
Meer dan 36 uur	53	47	51	54	51	55	49
Hoe lang bij politie werkzaam?							
0 t/m 10 jaar	34	49	46	41	42	42	36
11 t/m 25 jaar	35	31	31	28	29	30	36
26 t/m 35 jaar	19	14	15	19	17	18	17

	<i>Taakverdeling/s amenwerking binnen het team</i>	<i>Beloning^{a)}</i>	<i>Persoonlijke ontwikkeling^{b)}</i>	<i>Persoonlijke weerbaarheid</i>	<i>Persoonlijke omstandighede n^{c)}</i>	<i>Loopbaanontwik keling^{d)}</i>	<i>Totaal (N = 1001)</i>
<i>36 jaar en langer</i>	13	6	8	13	13	10	12
Instreamcategorie							
Schoolverlaters	51	39	49	46	51	54	49
Tussencategorie	15	29	17	19	18	18	17
Zij-instromers	35	32	33	35	32	28	34
Totaal	100	100	100	100	100	100	100
Totaal	58	13	65	29	35	47	100

Bron: Flitspanel, januari 2014

- a) Directe beloning, gratificatie, toeslag, bevordering, salarisverhoging met periodieken, et.
- b) Opleiding, training, coaching, stage, etc.
- c) Bijvoorbeeld concrete afspraken om de combinatie privé/werk te vergemakkelijken;
- d) Over hoe lang politiemedewerker nog in huidige functie blijft, oriëntatie op een andere functie, etc).

Tabel B4.8.3 Hoe is het over het algemeen uw gezondheid?

	Heel goed	Goed	Gaat wel	Redelijk	Slecht	Zeer slecht	Totaal N = 1001
Leeftijd							
15 – 35 jaar	23	67	8	3	0	0	28
35 – 45 jaar	27	50	16	3	3	1	23
45 tot 55 jaar	20	56	13	8	2	0	29
55 jaar en ouder	15	54	17	11	2	0	19
Geslacht							
Man	21	57	14	6	2	0	65
Vrouw	22	58	12	7	1	0	35
Doelgroep (type functie)							
Geen wettelijke politietaken, leidinggevend	32	48	5	7	5	3	4
Geen wettelijke politietaken, niet leidinggevend	24	54	13	8	1	0	19
Gebiedsgebonden politiezorg, leidinggevend	20	65	5	4	5	0	7
Gebiedsgebonden politiezorg, niet leidinggevend	23	62	11	4	1	0	26
Overig, leidinggevend	19	62	9	6	3	0	10
Overig, niet-leidinggevend							35
Hoogst voltooide opleiding							
Laag	7	67	19	6	0	0	8
Middelbaar	21	56	15	6	3	0	54
Hoger	25	58	9	7	1	0	39
Soort dienstverband							
Vast	21	57	13	6	2	0	97
Tijdelijk met uitzicht op vast	38	63	0	0	0	0	2
Overig	0	100	0	0	0	0	0

	Heel goed	Goed	Gaat wel	Redelijk	Slecht	Ze er slecht	Totaal N = 1001
Contractuele aanstellingsduur per week							
16 t/m 25 uur	18	63	10	8	1	0	6
26 t/m 35 uur	27	42	21	6	3	2	12
36 uur	20	57	12	8	2	0	33
Meer dan 36 uur	21	61	12	5	1	0	49
Hoe lang bij politie werkzaam?							
0 t/m 10 jaar	27	59	9	4	1	0	36
11 t/m 25 jaar	21	58	14	6	3	0	36
26 t/m 35 jaar	16	56	18	7	2	0	17
36 jaar en langer	16	54	15	14	2	0	12
Instreamcategori e							
Schoolverlaters	19	59	14	6	2	0	49
Tussencategorie	20	57	16	5	1	1	17
Zij-instromers	26	55	10	7	2	0	34
Totaal	22	57	13	6	2	0	100

Bron: Flitspanel, januari 2014

BIJLAGE 5 ORGANISATIES WAARMEE INTERVIEW IS GEHOUDEN EN DE BASISVRAGENLIJST

<i>Branche/Organisatie</i>	<i>Functie</i>
Nationale Politie	Kwartiermaker HRM Nationale Politie
Ministerie van Veiligheid en Justitie	Programma manager HRM DG Politie
Ministerie van Veiligheid en Justitie	Programma manager Arbeidsvoorwaarden DG Politie
Vakbond VMHP	Voorzitter
Beveiliging (G4S)	HR Controller & Directeur Operations
Ministerie van Binnenlandse Zaken en koninkrijksrelaties	Directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk
Defensie	Plaatsvervangend directeur HR
Onderwijs (Alliantie voor Voortgezet Onderwijs)	Directeur Bedrijfsvoering (waaronder HRM)
Wetenschap	Directeur Berenschot
Zorg (Tergooi ziekenhuis en Viecuri ziekenhuis)	Directeur/ manager HRM

GESPREKSPUNTENLIJST HRM-FUNCTIONARISSEN

Toelichting: niet alle vragen hoeven (even uitgebreid) aan bod te komen. Deze gesprekpuntenlijst moet worden gezien als leidraad voor het gesprek.

Uw rol bij het beleid ten aanzien van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen

- Wat is uw rol bij de totstandkoming van het arbeidsvoorwaardenbeleid?
- Speelt u een rol bij sturing van arbeidsverhoudingen? Zo ja, welke?

Het onderzoek

- Heeft u naar aanleiding van de toegestuurde samenvatting vragen of opmerkingen over het onderzoek of de onderzoeksvragen?

Aansluiting arbeidsvoorwaarden op eisen bedrijfsvoering

- In hoeverre sluiten de huidige arbeidsvoorwaarden aan op de eisen die de bedrijfsvoering stelt? Welke arbeidsvoorwaarden vormen hierbij vooral knelpunten? Welke arbeidsvoorwaarden zijn hierbij ondersteunend?

*U kunt hierbij denken aan de **flexibilisering van het personeelsbestand** in relatie tot het geweldsmonopolie en de integriteit, het verzorgen van de capaciteitsplanning/ bezetting in relatie tot de (verplichte) vrije dagen van medewerkers, de mate van detaillering van cao regels in het kader van inzetbaarheid i.c.m. het verplichtende karakter ervan, de mate van interne doorstroming in relatie tot de inzetbaarheid van medewerkers.*

- Welke toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen ziet u, die van invloed zijn op het werk van de politie? Vergroot dit in de toekomst de spanning tussen de eisen vanuit de bedrijfsvoering en de huidige arbeidsvoorwaarden? Welke arbeidsvoorwaarden betreft dit vooral?

*Wat betreft **maatschappelijke ontwikkelingen** kunt u denken aan: aan langer doorwerken, vergrijzing, de toename van agressie op straat, technologische ontwikkelingen, actuele politieke keuzes waaronder de nationalisering van de politie, verschillen in duur dienstverband tussen generaties, leiderschapsstijlen tussen generaties, samenwerkingsverbanden in de keten ook internationaal, flexibiliseren van de inzet van de capaciteit, afname van de arbeidscapaciteit (door veranderingen in de balans tussen werk- privé).*

- Wat is specifiek de rol van flexibilisering hierbij? In hoeverre bestaat er een spanningsveld tussen het flexibiliseren van de organisatie op grond van een efficiëntere bedrijfsvoering en de specifieke eisen die aan de continuïteit en voorspelbaarheid van de politieorganisatie worden gesteld in verband met het hebben van het geweldsmonopolie en waarborgen van integriteit?

*Onder **flexibilisering** verstaan we zowel flexibilisering van de bedrijfsvoering (interne flexibiliteit, bijvoorbeeld brede inzetbaarheid, flexibel roosteren, deeltijdkrachten) als het inzetten van een zekere flexibele schil die wel (tijdelijke krachten) of niet (oproepkrachten, uitzendkrachten, etc.) op de loonlijst van de politie staan.*

Waardering van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen door werknemers

- In hoeverre zijn werknemers tevreden over de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen? In hoeverre verschilt dit naar type functie (executief vs. niet-executief; leidinggevend vs. niet-

leidinggevend, lagere schalen vs. hogere schalen) en kenmerken van werknemers (ouderen vs. Jongeren, mannen vs. vrouwen)

- Over welke aspecten van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen is men minder tevreden?
- Zijn de huidige arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen aantrekkelijk genoeg om voldoende jonge mensen aan te trekken? Welke arbeidsvoorwaarden worden door jonge mensen aantrekkelijk gevonden en welke juist onaantrekkelijk?
- Zijn de huidige arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen voldoende aantrekkelijk om werknemers te behouden voor de politie? Welke arbeidsvoorwaarden worden door het zittend personeel aantrekkelijk gevonden en welke juist onaantrekkelijk?
- U heeft bij de derde vraag binnen het derde thema (aansluiting arbeidsvoorwaarden op eisen bedrijfsvoering) toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen benoemt die van invloed kunnen zijn op het werk van de politie. Welke van deze ontwikkelingen vergroten in de toekomst de spanning tussen de eisen en wensen van de politiewerknemers en de huidige arbeidsvoorwaarden? Welke arbeidsvoorwaarden betreffen dit vooral?
- Hebben werknemers hun eigen wensen op het gebied van flexibilisering? Op welke punten en hoe verhoudt dit zich tot de gewenste flexibilisering door de werkgever?

Wijze van totstandkoming arbeidsvoorwaarden

- Hoe waardeert u de wijze waarop de arbeidsvoorwaarden bij de politie tot stand komen?
- Hoe kijkt u aan tegen de rol van de bonden en de OR hierbij?

Het huidige HRM-beleid

- Welke maatregelen/acties worden momenteel ondernomen om de wervingskracht van de politie te vergroten? Welke rol spelen de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen hierbij?
- Welke maatregelen/acties worden momenteel ondernomen om het functioneren van het zittend personeel te verbeteren? Welke rol spelen de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen hierbij?

U kunt hierbij denken aan duurzame inzetbaarheid en de invloed van verplichte vrije dagen, rusttijden, piketdiensten die afhankelijk zijn gemaakt van leeftijd, weerbaarheid in relatie tot functiegroepen en toeslagen, doorstroming in relatie tot verworven rechten afhankelijk van functie en leeftijd.

- In hoeverre bestaat er bij de politie een mobiliteitsbeleid (zowel interne als externe mobiliteit)? Wat houdt dit in? Welke rol spelen de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen hierbij (zijn er specifieke arbeidsvoorwaarden bij de politie die van invloed kunnen zijn op een positieve dan wel negatieve mobiliteit naar andere organisaties)?

U kunt hierbij denken aan seniorenregelingen, opleidingsbudgetten, stages, verdere professionalisering van expertises/ specialismen, hoogte van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, overgangsregelingen, inzichtelijkheid van de mogelijkheden middels het functiehuis en de interne arbeidsmarkt, mobiliteitscentrum, de rol van loopbaanbegeleiding, verantwoordelijkheidsverdeling tussen leidinggevende en medewerker.

Modernisering van het arbeidsvoorwaardenbeleid

- In hoeverre hebben nieuwe ideeën over HRM-beleid al ingang gevonden bij de politie? En voor zover dit nog niet het geval is, acht u deze ideeën waardevol voor modernisering van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen bij de politie?

*Wat betreft **nieuwe ideeën over HRM-beleid** kunt u dan denken aan: grotere ruimte voor maatwerk waarbij de cao meer als kader dient, meer ruimte voor individuele afspraken tussen medewerker en leidinggevende, het kleiner worden van de verschillen tussen de generaties en de verschillen in rechtspositie tussen ambtenaren en niet ambtenaren, harmonisatie van arbeidsvoorwaarden tussen de voormalige korpsen, flexibiliseren van de inzet en capaciteit, en het waarborgen van de kwaliteit en integriteit in de toekomst.*

Mogelijkheden voor aanpassing van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen

- In welke richting zouden de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen naar uw idee veranderd moeten worden om enerzijds tegemoet te komen aan de veranderende eisen die de bedrijfsvoering stelt (een moderne politieorganisatie) en anderzijds aan de veranderende wensen bij de (potentiële en zittende) politiemensen? Welke arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden sluiten dan wel aan op de maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op zowel de bedrijfsvoering als de wensen van de verschillende groepen medewerkers binnen de politie?
- Welke rol ziet u voor differentiatie van arbeidsvoorwaarden naar bijvoorbeeld leeftijd en functie?

BIJLAGE 6 PROGRAMMA EN DEELNEMERS WORKSHOP

Programma van de workshop op 22-april-2014

- Inleiding:
 - Voorstellen van de deelnemers;
 - Uitleg van het doel van het onderzoek en de aard van de bijeenkomst.
- Presentatie over de uitkomsten van het onderzoek op hoofdlijnen:
 - Gelegenheid tot het stellen van vragen en toelichten van uitkomsten.
- In teams (gemengde teams van medewerkers van de werkvloer en beleidsmedewerkers van het ministerie VenJ en de NP) aan de slag met de volgende thema's:
 - Individualisering arbeidsvoorwaarden;
 - Externe mobiliteit;
 - Uitvoering personeelsbeleid

middels “Futuring”, dat wil zeggen:

 - Bedenk: hoe ziet de ideale situatie er uit?
 - Identificeer 1 onderwerp per thema wat (in belangrijke mate) bijdraagt aan het bereiken van de ideale situatie
 - en voer een SWOT analyse uit voor deze onderwerpen.)
- Vragen / opmerkingen
- Afsluiting

De deelnemers waren afkomstig uit de volgende organisatieonderdelen:

Organisatieonderdeel	Soort functie	Wel/niet leidinggevend
Beleidsmedewerkers		
Min. V&J	Coördinerend beleidsmedewerker	
Min. V&J	Coördinerend beleidsmedewerker	
Min. V&J	Coördinerend beleidsmedewerker	
Politie, Directie HRM	Senior Compensation and Benefits consultant	
Politie, Directie HRM	Beleidsadviseur	
Politie, Directie HRM	Projectleider Arbeidszaken	Leidinggevend
Politiemedewerkers		
Amsterdam	Executief	Leidinggevend
Amsterdam	Executief	Leidinggevend
Amsterdam	Niet-Executief	
Den Haag	Executief	
Midden-Nederland	Niet-Executief	
Noord Nederland	Executief	
Noord Nederland	Executief	Leidinggevend
Noord-Holland	Executief	Leidinggevend
Oost Brabant	Executief	
Oost Brabant	Executief	Leidinggevend
Zuid West Brabant	Niet-Executief	
Zuid West Brabant	Niet-Executief	Leidinggevend

BIJLAGE 7 ENKELE AANBEVELINGEN UIT GESPREKKEN EN ENQUÊTES

Onderwerp	Aanbevelingen
Inhoud en niveau van het werk	<ul style="list-style-type: none"> • Taken duidelijker afbakenen; • Meer cohesie in de taken; • Taken beter laten aansluiten op opleidingsniveau; • Meer beslisvrijheid; • Geen dubbelfunctie met veel verschillende taken, maar één functie met bijbehorend takenpakket.
Relatie met leidinggevende en de wijze waarop leidinggevende leiding geeft	<ul style="list-style-type: none"> • Betrokkenheid van leidinggevende bij individuele medewerker (hoe zit medewerker in zijn vel?) verhogen; • Leidinggevende moet minder sturen op cijfers, systemen en processen en meer op mensen; • Leidinggevende moet medewerkers professionele ruimte geven en steunen; • Leidinggevende moet meer de straat op (vaker aanwezig zijn op de werkvloer); • Leidinggevende moet bij aanstelling worden geselecteerd op leiderschap en niet op anciënniteit
Mate van waardering	<ul style="list-style-type: none"> • Actieve betrokkenheid van leidinggevende bij uitvoering van het werk; • Echte functiebeoordelingen uitvoeren en niet iedereen op een gemiddelde neerzetten; • Meer en vaker positieve feed back geven (niet alleen als het niet goed gaat); • Betere doorgroei mogelijkheden; • Steun en ruimte krijgen voor de beslissingen die je neemt.
Werkdruk	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriteiten stellen; • Rust in het rooster (voorspelbaar rooster); • Betere verdeling van het werkaanbod over de beschikbare capaciteit; • Goede procedures die niet steeds opnieuw worden aangepast of vervangen; • Verlaging van het ziekteverzuim; • Duidelijk afbakenen wat wel en wat geen politietaken zijn; • Minder regelgeving en protocollen.
Mate van flexibiliteit om werk te kunnen uitvoeren op gewenste momenten	<ul style="list-style-type: none"> • Administratie thuis uitvoeren; • Planning meer in overleg en met keuzevrijheid; • Capaciteitstekort van volledig inzetbaar personeel verminderen. • Roosteren op teamniveau: met het team wordt een rooster gemaakt en collega's kunnen onderling ruilen; • Toestaan van 'zelfroosteren', waarbij het werk leidend is; • Medewerkers de mogelijkheid geven om met sabbatical/lang verlof te gaan, ook in het kader van de gezondheid van de medewerkers den het langer doorwerken.
LAR/Barp/ATW	<ul style="list-style-type: none"> • Inperking van vaste arbeidspatronen en bevordering van meer flexibele arbeidspatronen, zoals bijvoorbeeld urenbanken; • Voorlichting en begeleiding geven aan leidinggevend en op het gebied van wet- en regelgeving en het gebruik van uitzonderingsartikelen; • Opschoning van de wir war aan regels; • Binnen het planningssysteem alleen de kaders vast stellen en de verantwoordelijkheid voor de roosters op de werkvloer leggen; • Aanpassing van de structuur van het arbeidsvoorwaardensysteem door vaker met min-max regelingen per functie (bijvoorbeeld aantal nachtdiensten) te werken; • Meer rust in het rooster, aanbrengen van meer regelmaat in de onregelmatigheid, meer 'sociaal' roosteren; • In de cao een systematiek opnemen waarbij niet het aantal te werken uren per week is vastgelegd, maar het aantal uren over een langere periode;
Loopbaanbeleid	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering geven aan gemaakte, concrete afspraken; • Meer aandacht voor de juiste persoon op de juiste plaats; • Talenten beter benutten en mensen inzetten waarvoor ze zijn opgeleid; • Expertise en kwaliteit blijft onderbenut door te weinig doorgroeimogelijkheden; • Meer uitdagende opleidings- en doorstroommogelijkheden.

BIJLAGE 8 REGRESSIE-RESULTATEN

Deze bijlage bevat de uitkomsten van de regressies op basis van de data van het Flitspanel en POMO 2012. Afhankelijk van de aard van de te verklaren variabele, zijn verschillende methoden gebruikt. Er is gebruik gemaakt van ‘ordinary least squares’ (OLS), ‘logistic regression’ en ‘ordered logistic regression’. In voorkomende gevallen zijn in geval van de laatste twee methoden de bijbehorende marginale effecten berekend.

Flitspanel

Onderstaande tabel geeft een beschrijving van de in de regressies gebruikte variabelen. C, D en E nummers verwijzen naar de gelijk-genummerde vragen in de enquête.

Variabele	Uitleg
leeftijd	Leeftijd (discrete variabele)
1.vrouw	Vrouw
1.lager	Lagere opleiding
1.hoger	Hogere opleiding
1.nietwest	Niet-westelijke allochtoon
1.tijdelijk	Tijdelijk contract
duur	Lengte van het dienstverband
uur	Lengte van de werkweek (aantal uren)
1.med_nl	Medewerker, niet belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, niet leidinggevend
1.exgg_1	Leidinggevende, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, gebiedsgebonden politiezorg
1.exgg_nl	Medewerker, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, gebiedsgebonden politiezorg, niet leidinggevend
1.exov_1	Leidinggevende, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, overig
1.exov_nl	Medewerker, belast met de uitvoering van de wettelijke politietaken, overig, niet leidinggevend
1.schoolverlater	Schoolverlater
1.zij_instromer	Zij-instromer
1.alleenst	Alleenstaande
1.schaal4_5	Schaal 4 en 5
1.schaal9_11	Schaal 9 tot en met 11
1.schaal12	Schaal 12 en hoger
1.kids	Kinderen
<i>N</i>	<i>Aantal observaties</i>

Ordered logistic regression	C04_1	C04_2	C04_3	C04_4	C04_5	C04_6	C04_7
leeftijd	-0.020 (0.019)	-0.020 (0.018)	0.001 (0.019)	-0.015 (0.019)	-0.044 (0.020)*	-0.026 (0.017)	0.001 (0.016)
1.vrouw	-0.002 (0.273)	-0.063 (0.271)	0.024 (0.254)	-0.092 (0.255)	-0.517 (0.300)	-0.273 (0.305)	-0.110 (0.231)

1.lager	-0.054 (0.314)	-0.142 (0.241)	-0.109 (0.246)	-0.139 (0.330)	0.401 (0.320)	0.484 (0.446)	0.117 (0.389)
1.hoger	-0.310 (0.246)	-0.127 (0.230)	-0.592 (0.219)**	-0.033 (0.212)	0.133 (0.262)	0.074 (0.233)	-0.053 (0.224)
1.nietwest	0.865 (0.599)	0.604 (0.836)	0.374 (0.916)	0.513 (1.018)	0.362 (0.499)	0.275 (0.440)	0.268 (0.787)
1.tijdelijk	0.333 (1.061)	-0.048 (0.618)	0.353 (0.507)	-0.379 (0.504)	-0.710 (0.403)	0.093 (0.498)	-0.336 (0.544)
duur	0.019 (0.023)	0.030 (0.020)	0.013 (0.020)	0.007 (0.016)	0.031 (0.019)	0.027 (0.017)	0.007 (0.015)
uur	-0.008 (0.027)	-0.024 (0.030)	-0.019 (0.030)	0.008 (0.027)	-0.006 (0.028)	0.002 (0.022)	0.030 (0.023)
1.med_nl	-1.107 (0.412)**	-0.811 (0.526)	-0.468 (0.545)	-0.386 (0.545)	-0.734 (0.610)	-0.090 (0.424)	-0.030 (0.560)
1.exgg_l	-1.015 (0.376)**	-0.648 (0.527)	-0.243 (0.539)	-0.567 (0.580)	-0.802 (0.615)	0.095 (0.487)	0.215 (0.594)
1.exgg_nl	-0.276 (0.415)	-0.333 (0.524)	-0.170 (0.536)	-0.948 (0.576)	-0.978 (0.617)	-0.154 (0.476)	-0.289 (0.597)
1.exov_l	-0.072 (0.420)	0.060 (0.584)	0.181 (0.567)	-0.196 (0.529)	-0.946 (0.581)	-0.331 (0.425)	0.313 (0.538)
1.exov_nl	-0.081 (0.382)	-0.053 (0.517)	0.372 (0.532)	-0.336 (0.543)	-0.807 (0.595)	-0.133 (0.413)	-0.039 (0.573)
1.schoolverlater	-0.244 (0.284)	-0.631 (0.296)*	-0.526 (0.288)	-0.028 (0.325)	-0.450 (0.282)	-0.057 (0.313)	0.359 (0.296)
1.zij_instromer	-0.175 (0.396)	-0.530 (0.369)	-0.678 (0.391)	-0.039 (0.382)	0.067 (0.356)	0.238 (0.372)	0.058 (0.341)
1.alleenst	0.015 (0.270)	-0.047 (0.230)	0.014 (0.206)	-0.148 (0.245)	-0.112 (0.285)	-0.019 (0.247)	-0.363 (0.243)
1.schaal4_5	-0.756 (0.278)**	-0.497 (0.386)	-0.712 (0.363)*	-0.282 (0.328)	-0.812 (0.370)*	-0.296 (0.307)	0.460 (0.297)
1.schaal9_11	0.641 (0.253)*	0.534 (0.245)*	0.756 (0.239)**	0.208 (0.232)	-0.082 (0.253)	0.234 (0.248)	0.300 (0.248)
1.schaal12	0.342 (0.443)	0.537 (0.508)	1.088 (0.425)*	-0.110 (0.450)	-1.135 (0.515)*	0.231 (0.376)	0.508 (0.429)
<i>N</i>	969	969	969	969	969	969	969

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Ordered logistic regression	C04_8	C04_9	C04_10	C04_11	C04_12	C04_13	C04_14
leeftijd	-0.003	0.005	-0.021	-0.031	0.001	0.001	0.004

	(0.019)	(0.017)	(0.015)	(0.017)	(0.018)	(0.015)	(0.016)
1.vrouw	0.043	-0.395	-0.234	-0.128	-0.072	-0.376	0.167
	(0.218)	(0.232)	(0.216)	(0.222)	(0.267)	(0.207)	(0.227)
1.lager	-0.623	0.171	0.672	0.376	-0.084	-0.054	-0.167
	(0.284)*	(0.286)	(0.273)*	(0.266)	(0.350)	(0.232)	(0.230)
1.hoger	-0.258	-0.131	-0.030	-0.253	0.104	-0.069	-0.353
	(0.246)	(0.201)	(0.227)	(0.230)	(0.257)	(0.203)	(0.212)
1.nietwest	0.992	0.883	-0.691	-0.461	-0.916	0.037	0.646
	(0.720)	(0.901)	(0.535)	(0.575)	(0.902)	(0.449)	(0.655)
1.tijdelijk	-0.466	-0.427	0.101	-0.629	0.333	0.080	-0.980
	(0.499)	(1.052)	(0.447)	(0.565)	(0.423)	(0.487)	(1.160)
duur	0.003	-0.010	0.015	0.025	0.016	0.003	-0.001
	(0.017)	(0.016)	(0.015)	(0.016)	(0.016)	(0.015)	(0.016)
uur	-0.006	-0.019	-0.023	-0.054	-0.050	-0.059	-0.034
	(0.024)	(0.025)	(0.021)	(0.022)*	(0.028)	(0.021)**	(0.022)
1.med_nl	-0.095	0.237	0.863	0.363	0.630	-0.549	0.295
	(0.518)	(0.425)	(0.530)	(0.411)	(0.732)	(0.349)	(0.306)
1.exgg_l	-1.299	-0.522	0.190	-0.003	-0.436	-0.978	-1.109
	(0.538)*	(0.447)	(0.553)	(0.460)	(0.726)	(0.442)*	(0.449)*
1.exgg_nl	-1.209	-0.564	0.783	0.337	-0.416	-0.990	-1.519
	(0.535)*	(0.446)	(0.552)	(0.424)	(0.760)	(0.400)*	(0.354)**
1.exov_l	-0.790	0.071	0.816	0.542	-0.092	-0.281	-0.485
	(0.528)	(0.410)	(0.522)	(0.411)	(0.717)	(0.392)	(0.353)
1.exov_nl	-0.650	0.234	0.689	0.570	0.053	-0.993	-0.622
	(0.517)	(0.408)	(0.531)	(0.396)	(0.744)	(0.352)**	(0.321)
1.schoolverlater	-0.168	0.029	-0.218	-0.051	-0.186	-0.088	0.013
	(0.251)	(0.256)	(0.265)	(0.249)	(0.282)	(0.253)	(0.273)
1.zij_instromer	-0.294	-0.242	-0.066	0.581	0.126	0.023	0.205
	(0.346)	(0.323)	(0.344)	(0.331)	(0.327)	(0.331)	(0.349)
1.alleenst	0.003	-0.141	-0.200	-0.302	-0.187	-0.284	0.053
	(0.240)	(0.227)	(0.232)	(0.239)	(0.233)	(0.249)	(0.245)
1.schaal4_5	-0.880	-0.258	-0.161	-0.335	-0.372	-0.066	0.413
	(0.328)**	(0.327)	(0.273)	(0.265)	(0.347)	(0.257)	(0.267)
1.schaal9_11	-0.020	0.641	0.214	0.277	0.691	0.765	0.148
	(0.268)	(0.215)**	(0.218)	(0.230)	(0.280)*	(0.225)**	(0.222)
1.schaal12	0.031	0.917	0.829	0.705	1.352	1.099	0.200
	(0.446)	(0.384)*	(0.450)	(0.417)	(0.501)**	(0.385)**	(0.364)
N	969	969	969	969	969	969	969

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Marginale effecten	C04_1b	C04_9b	C04_10b	C04_11b	C04_12b	C04_13b
1.vrouw	-0.008 (0.034)	-0.056 (0.053)	-0.008 (0.057)	-0.014 (0.057)	-0.042 (0.056)	-0.077 (0.051)
1.lager	0.004 (0.037)	0.050 (0.067)	0.151 (0.072)*	0.082 (0.071)	0.029 (0.075)	-0.060 (0.061)
1.hoger	-0.097 (0.041)*	-0.019 (0.052)	-0.021 (0.053)	-0.073 (0.051)	0.047 (0.055)	-0.029 (0.051)
1.nietwest	0.074 (0.032)*	0.178 (0.142)	-0.149 (0.110)	-0.054 (0.147)	-0.090 (0.120)	-0.018 (0.145)
1.tijdelijk	-0.009 (0.100)	0.048 (0.179)	-0.156 (0.143)	-0.207 (0.135)	0.029 (0.150)	-0.069 (0.180)
1.med_nl	-0.080 (0.070)	0.094 (0.108)	0.095 (0.096)	0.053 (0.101)	0.193 (0.090)*	-0.085 (0.080)
1.exgg_l	0.034 (0.048)	-0.121 (0.101)	-0.094 (0.095)	-0.048 (0.107)	-0.013 (0.118)	-0.107 (0.089)
1.exgg_nl	-0.004 (0.058)	-0.092 (0.109)	0.050 (0.101)	0.000 (0.104)	0.030 (0.106)	-0.194 (0.083)*
1.exov_l	0.008 (0.053)	0.042 (0.110)	0.088 (0.101)	0.091 (0.104)	0.049 (0.111)	-0.074 (0.085)
1.exov_nl	0.015 (0.048)	0.057 (0.104)	0.048 (0.092)	0.081 (0.098)	0.096 (0.101)	-0.200 (0.079)*
1.schoolverlater	0.013 (0.037)	0.013 (0.063)	-0.060 (0.064)	-0.035 (0.065)	-0.036 (0.063)	-0.053 (0.063)
1.zij_instromer	0.035 (0.043)	-0.021 (0.078)	0.008 (0.080)	0.192 (0.075)*	-0.020 (0.077)	0.019 (0.081)
1.alleenst	0.013 (0.031)	-0.089 (0.058)	-0.082 (0.059)	-0.068 (0.060)	-0.042 (0.059)	-0.004 (0.060)
1.schaal4_5	-0.056 (0.052)	-0.031 (0.076)	-0.090 (0.076)	-0.117 (0.069)	-0.043 (0.084)	-0.068 (0.071)
1.schaal9_11	0.060 (0.027)*	0.162 (0.057)**	0.017 (0.056)	0.057 (0.056)	0.117 (0.056)*	0.152 (0.059)**
1.schaal12	0.060 (0.029)*	0.289 (0.094)**	0.154 (0.106)	0.136 (0.105)	0.342 (0.030)**	0.261 (0.103)*
<i>N</i>	969	969	969	969	969	969

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Marginale effecten	C07_1
leeftijd	0.007 (0.002)**
1.med_nl	-0.204 (0.072)**
1.exgg_nl	-0.129 (0.072)
1.exov_nl	-0.171 (0.058)**
1.schaal4_5	0.159 (0.073)*
C04_3	0.070 (0.038)
C04_7	0.060 (0.029)*
C04_9	0.069 (0.028)*
C04_12	-0.053 (0.029)
<i>N</i>	669

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Marginale effecten	C07_2
1.exgg_nl	0.078 (0.047)
1.schaal4_5	0.159 (0.089)
C04_2	0.061 (0.026)*
C04_10	0.039 (0.018)*
<i>N</i>	669

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Marginale effecten	C07_3
duur	-0.010 (0.002)**
1.zij_instromer	-0.145 (0.054)**

1.alleenst	-0.149 (0.072)*
1.kids	-0.098 (0.044)*
C04_7	0.084 (0.024)**
<i>N</i>	680

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Marginale effecten	C07_4
1.hoger	-0.125 (0.042)**
1.tijdelijk	0.314 (0.163)
C04_7	0.080 (0.025)**
<i>N</i>	684

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Marginale effecten	C07_5
1.hoger	-0.090 (0.045)*
1.kids	0.101 (0.044)*
C04_3	0.076 (0.037)*
C04_4	-0.074 (0.043)
C04_7	0.156 (0.030)**
C04_13	-0.041 (0.022)
<i>N</i>	684

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Marginale effecten	C07_6
leeftijd	-0.006 (0.002)**
1.exgg_1	0.138 (0.074)

1.zij_instromer	-0.138 (0.045)**
1.schaal4_5	0.147 (0.072)*
1.schaal12	0.219 (0.090)*
C04_6	-0.101 (0.035)**
C04_7	0.157 (0.025)**
C04_8	0.062 (0.033)
C04_10	-0.048 (0.026)
<i>N</i>	665

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

OLS	D14
leeftijd	0.015 (0.003)**
1.nietwest	-0.268 (0.137)
1.tijdelijk	-0.308 (0.167)
1.zij_instromer	-0.160 (0.069)*
1.schaal12	-0.493 (0.123)**
E18_18A	0.279 (0.107)**
E18_19A	-0.226 (0.106)*
E18_22A	0.405 (0.145)**
C04_6	-0.155 (0.051)**
C04_11	-0.140 (0.047)**
C07_5	0.203 (0.070)**

_cons	2.610 (0.284)**
R^2	0.16
<i>N</i>	680

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

OLS	D15_1
1.tijdelijk	-0.744 (0.318)*
1.alleenst	0.201 (0.095)*
E18_04A	-0.243 (0.076)**
E18_10A	0.362 (0.117)**
E18_12A	0.267 (0.125)*
E18_15A	-0.240 (0.098)*
E18_18A	0.240 (0.110)*
C04_3	-0.123 (0.061)*
C04_6	-0.162 (0.055)**
C04_8	-0.100 (0.055)
C04_10	-0.152 (0.065)*
C04_11	-0.233 (0.068)**
_cons	5.096 (0.304)**
R^2	0.22
<i>N</i>	1,000

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

OLS	D15_2
1.tijdelijk	-1.027 (0.255)**

1.zij_instromer	0.184 (0.084)*	E18_14A	(0.150)* 0.367
1.alleenst	0.261 (0.114)*	E18_15A	(0.165)* 0.284
E18_16A	0.718 (0.195)**	E18_18A	(0.151) -0.205
E18_18A	0.287 (0.109)**	E18_19A	(0.118) 0.203
E18_23A	-0.195 (0.092)*	E18_21A	(0.117) 0.240
E18_24A	0.339 (0.185)	E18_22A	(0.134) -0.220
C04_6	-0.289 (0.067)**	E18_24A	(0.119) -0.323
C04_11	-0.357 (0.054)**	C04_3	(0.171) 0.195
_cons	4.848 (0.287)**	C04_6	(0.065)** 0.227
R ²	0.21	C04_9	(0.056)** 0.080
N	994	C04_11	(0.045) 0.192

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

OLS	D15_3		
leeftijd	0.016 (0.005)**	C07_1	-0.235 (0.086)**
1.tijdelijk	0.719 (0.185)**	_cons	1.454 (0.319)**
1.zij_instromer	0.180 (0.080)*	R ²	0.24
1.alleenst	-0.203 (0.103)*	N	680
1.kids	-0.247 (0.093)**		
1.schaal9_11	0.193 (0.082)*		
E18_01A	0.226 (0.083)**		
E18_07A	-0.247 (0.126)*		
E18_12A	-0.313		

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

OLS	D16
leeftijd	-0.008 (0.004)
duur	0.009 (0.004)*
E18_09A	-0.129 (0.068)
E18_18A	0.221 (0.126)

E18_22A	0.332		(0.046)**
	(0.154)*	C07_1	0.167
E18_24A	0.505		(0.070)*
	(0.269)	_cons	3.225
C04_1	-0.150		(0.412)**
	(0.080)	R ²	0.13
C04_6	-0.132	N	684
	(0.068)	<hr/>	
C04_10	-0.166	* p<0.05; ** p<0.01	

Logistic regression	E18_01A	E18_02A	E18_03A	E18_04A	E18_05A	E18_06A	E18_07A	E18_08A
leeftijd	-0.066	-0.063	-0.047	0.138	-0.002	0.068	0.391	-0.027
	(0.023)**	(0.021)**	(0.026)	(0.043)**	(0.018)	(0.034)*	(0.041)**	(0.023)
1.vrouw	-0.560	-0.099	0.005	-1.166	-0.257	-0.419	0.183	0.263
	(0.262)*	(0.261)	(0.289)	(0.442)**	(0.248)	(0.419)	(0.353)	(0.270)
1.lager	0.116	-0.106	0.462	-0.677	0.109	0.714	-0.149	-1.017
	(0.380)	(0.308)	(0.373)	(0.390)	(0.289)	(0.705)	(0.347)	(0.348)**
1.hoger	-0.947	-0.529	0.702	-0.385	-0.206	-0.449	-0.386	0.032
	(0.319)**	(0.254)*	(0.291)*	(0.255)	(0.234)	(0.596)	(0.291)	(0.263)
1.nietwest	-0.474	-0.706	0.352	2.115	0.514		1.017	0.094
	(0.655)	(0.619)	(0.712)	(1.339)	(0.551)		(0.832)	(0.659)
1.tijdelijk	1.089	-1.088	0.065	4.267	-1.049	2.358		0.007
	(0.974)	(0.764)	(0.948)	(1.507)**	(0.969)	(0.799)**		(0.950)
duur	0.005	0.023	0.024	0.078	-0.000	-0.084	0.049	0.046
	(0.020)	(0.021)	(0.024)	(0.031)*	(0.017)	(0.029)**	(0.027)	(0.020)*
uur	0.077	0.032	0.036	-0.056	-0.034	0.029	-0.043	-0.019
	(0.029)**	(0.026)	(0.031)	(0.038)	(0.024)	(0.060)	(0.033)	(0.026)
1.med_nl	-0.306	-0.483	0.359	-0.570	0.094	-0.625	0.757	0.696
	(0.614)	(0.464)	(0.628)	(0.639)	(0.447)	(0.684)	(0.617)	(0.467)
1.exgg_l	4.100	2.913	0.773	1.797	0.098	-2.772	0.692	-1.263
	(0.709)**	(0.539)**	(0.653)	(0.544)**	(0.469)	(1.218)*	(0.685)	(0.559)*
1.exgg_nl	4.608	2.393	0.477	1.910	0.429	-1.559	0.683	0.330
	(0.700)**	(0.497)**	(0.649)	(0.514)**	(0.442)	(0.916)	(0.642)	(0.517)
1.exov_l	3.008	2.399	0.625	1.237	0.402	-0.789	0.155	-0.094
	(0.609)**	(0.468)**	(0.617)	(0.527)*	(0.447)	(0.670)	(0.653)	(0.472)
1.exov_nl	2.129	1.719	0.701	1.548	0.442	-0.921	0.788	-0.048
	(0.587)**	(0.430)**	(0.605)	(0.498)**	(0.416)	(0.693)	(0.608)	(0.466)
1.schoolverlater	0.601	0.657	-0.367	-0.561	-0.060	-0.164	0.415	-0.734
	(0.360)	(0.336)	(0.314)	(0.499)	(0.265)	(0.455)	(0.355)	(0.326)*

1.zij_instromer	0.674 (0.412)	0.713 (0.422)	-0.253 (0.428)	-0.494 (0.579)	-0.044 (0.335)	-1.271 (0.546)*	1.107 (0.553)*	0.100 (0.411)
1.alleenst	0.200 (0.358)	-0.346 (0.318)	-0.477 (0.356)	0.621 (0.435)	-0.248 (0.276)	0.890 (0.421)*	0.300 (0.343)	0.272 (0.297)
1.kids	-0.297 (0.216)	-0.252 (0.202)	0.086 (0.207)	-0.604 (0.267)*	0.687 (0.175)**	0.027 (0.329)	-0.222 (0.246)	-0.034 (0.205)
1.schaal4_5	0.683 (0.394)	-0.520 (0.421)	-0.007 (0.415)	1.827 (0.632)**	-0.499 (0.307)	-1.712 (0.805)*	-0.012 (0.513)	0.592 (0.424)
1.schaal9_11	-0.544 (0.345)	0.107 (0.269)	-0.578 (0.296)	-0.441 (0.273)	-0.107 (0.247)	0.947 (0.568)	-0.385 (0.298)	0.757 (0.274)**
1.schaal12	-0.795 (0.571)	-1.503 (0.472)**	-0.179 (0.515)	0.336 (0.514)	-1.134 (0.501)*	-0.404 (1.250)	-0.350 (0.569)	1.465 (0.505)**
_cons	-0.725 (1.603)	0.504 (1.385)	-1.234 (1.534)	-9.416 (3.053)**	0.688 (1.263)	-4.208 (2.761)	-24.304 (2.394)**	-0.178 (1.338)
<i>N</i>	969	969	969	969	969	949	959	969

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Logistic regression	E18_09A	E18_10A	E18_11A	E18_12A	E18_13A	E18_14A	E18_15A	E18_16A
leeftijd	-0.011 (0.028)	-0.044 (0.027)	0.013 (0.026)	-0.034 (0.033)	-0.068 (0.021)**	0.081 (0.036)*	-0.005 (0.029)	-0.049 (0.052)
1.vrouw	0.409 (0.313)	-0.072 (0.322)	-0.212 (0.324)	0.094 (0.360)	0.558 (0.354)	-0.011 (0.502)	-0.026 (0.429)	0.745 (0.465)
1.lager	-0.835 (0.550)	-0.443 (0.410)	-0.016 (0.622)	-0.165 (0.475)	-0.077 (0.348)	0.666 (0.574)	-0.760 (0.575)	-0.232 (0.627)
1.hoger	0.980 (0.315)**	0.135 (0.395)	0.036 (0.458)	-0.524 (0.482)	0.065 (0.273)	1.082 (0.631)	0.643 (0.506)	0.773 (0.495)
1.nietwest	1.269 (0.537)*	-0.259 (0.803)	0.111 (0.736)	1.400 (0.809)	1.181 (1.022)	0.270 (1.046)	1.041 (0.699)	
1.tijdelijk	1.984 (0.813)*		0.803 (0.889)	1.064 (1.038)			0.616 (1.039)	-1.510 (1.362)
duur	0.014 (0.024)	0.016 (0.024)	-0.046 (0.024)	0.014 (0.028)	0.038 (0.020)	-0.059 (0.034)	-0.002 (0.029)	0.016 (0.049)
uur	-0.009 (0.036)	-0.008 (0.029)	0.050 (0.037)	0.032 (0.045)	0.002 (0.034)	-0.033 (0.037)	0.009 (0.047)	0.075 (0.057)
1.med_nl	0.368 (0.415)	0.649 (0.705)	0.354 (0.593)	1.073 (0.812)	-0.666 (0.472)	1.291 (0.951)	1.116 (0.792)	0.810 (0.896)
1.exgg_l	-1.994 (0.489)**	-0.978 (0.786)	-0.821 (0.773)	0.299 (0.943)	0.152 (0.566)	0.140 (1.139)	0.194 (0.982)	-0.507 (1.341)
1.exgg_nl	-2.562	-0.872	-0.541	0.051	-0.036	-0.496	0.863	0.643

	(0.640)**	(0.743)	(0.683)	(0.888)	(0.534)	(1.281)	(0.995)	(0.937)
1.exov_l	-0.965	-0.578	-0.159	0.821	-0.329	-0.560	0.630	0.733
	(0.437)*	(0.801)	(0.631)	(0.905)	(0.459)	(1.162)	(0.871)	(1.003)
1.exov_nl	-1.703	-0.266	-0.001	0.614	-0.320	0.645	1.166	1.157
	(0.414)**	(0.687)	(0.602)	(0.837)	(0.455)	(0.925)	(0.848)	(0.859)
1.schoolverlater	-0.520	-0.470	0.408	-0.083	0.297	-0.464	-0.598	0.070
	(0.442)	(0.379)	(0.409)	(0.453)	(0.430)	(0.521)	(0.509)	(0.635)
1.zij_instromer	-0.735	-0.081	-0.150	0.115	0.813	-1.754	-0.825	-0.107
	(0.472)	(0.456)	(0.489)	(0.707)	(0.505)	(0.795)*	(0.608)	(0.899)
1.alleenst	-0.521	-0.480	-0.452	-0.232	-0.412	0.722	-0.374	0.538
	(0.374)	(0.405)	(0.445)	(0.494)	(0.391)	(0.473)	(0.466)	(0.461)
1.kids	0.400	0.725	0.021	-0.239	0.017	0.124	-0.195	0.216
	(0.239)	(0.265)**	(0.277)	(0.299)	(0.240)	(0.420)	(0.311)	(0.450)
1.schaal4_5	-3.259	0.546	-0.160	-0.113	0.370	0.444	0.843	0.474
	(0.863)**	(0.396)	(0.488)	(0.566)	(0.434)	(0.596)	(0.602)	(0.638)
1.schaal9_11	1.044	-0.648	0.184	0.635	-0.237	0.372	0.075	-1.501
	(0.321)**	(0.415)	(0.437)	(0.434)	(0.264)	(0.611)	(0.480)	(0.533)**
1.schaal12	2.803	-1.804	-0.600	0.215	-1.446	1.181	1.095	-1.912
	(0.563)**	(0.915)*	(0.764)	(1.024)	(0.511)**	(0.891)	(0.707)	(0.899)*
_cons	-0.348	0.562	-3.597	-2.881	4.262	-5.505	-3.161	-4.726
	(1.739)	(1.652)	(1.701)*	(2.104)	(1.711)*	(2.634)*	(2.226)	(2.819)
<i>N</i>	969	959	969	969	959	959	969	949

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Logistic regression	E18_17A	E18_18A	E18_19A	E18_20A	E18_21A	E18_22A	E18_23A	E18_24A
leeftijd	0.003	-0.012	0.009	-0.019	0.009	-0.056	-0.019	-0.033
	(0.019)	(0.029)	(0.026)	(0.027)	(0.032)	(0.037)	(0.023)	(0.056)
1.vrouw	0.084	-0.018	0.868	0.182	-0.079	0.219	0.264	-0.303
	(0.255)	(0.429)	(0.333)**	(0.382)	(0.442)	(0.397)	(0.290)	(0.506)
1.lager	-0.269	0.230	-0.243	-0.419	0.418	0.189	0.238	0.183
	(0.333)	(0.533)	(0.454)	(0.424)	(0.359)	(0.389)	(0.372)	(0.856)
1.hoger	0.503	-0.408	-0.191	-0.039	-0.404	0.071	-0.293	0.658
	(0.246)*	(0.268)	(0.337)	(0.390)	(0.320)	(0.392)	(0.265)	(0.662)
1.nietwest	-0.167	-0.301	0.264	0.596	0.128	-1.164	-0.564	1.269
	(0.570)	(0.947)	(0.730)	(0.701)	(0.819)	(1.110)	(0.673)	(0.936)
1.tijdelijk	-1.478		0.193	-0.967	2.600	0.742	1.976	
	(0.956)		(0.815)	(1.148)	(0.827)**	(1.050)	(0.851)*	
duur	0.054	0.046	0.071	0.044	0.027	0.065	0.012	0.037
	(0.018)**	(0.026)	(0.025)**	(0.025)	(0.031)	(0.033)	(0.021)	(0.045)

uur	0.070 (0.026)**	0.061 (0.037)	0.044 (0.034)	0.047 (0.045)	0.104 (0.049)*	0.076 (0.040)	0.051 (0.030)	-0.063 (0.063)
1.med_nl	0.773 (0.417)	0.261 (0.543)	0.786 (0.592)	-0.400 (0.700)	-1.108 (0.640)	-0.002 (0.626)	0.184 (0.479)	15.440 (0.807)**
1.exgg_l	0.318 (0.475)	-0.062 (0.588)	1.982 (0.742)**	-0.754 (0.751)	0.742 (0.595)	0.374 (0.721)	0.249 (0.524)	14.948 (1.066)**
1.exgg_nl	1.170 (0.451)**	0.546 (0.586)	1.876 (0.665)**	-0.168 (0.732)	0.492 (0.590)	-0.406 (0.664)	0.432 (0.497)	14.424 (1.148)**
1.exov_l	0.850 (0.453)	0.288 (0.516)	1.120 (0.722)	-0.494 (0.680)	0.104 (0.585)	-0.117 (0.643)	-0.221 (0.503)	14.422 (1.004)**
1.exov_nl	0.842 (0.407)*	0.856 (0.504)	0.287 (0.560)	-0.866 (0.685)	0.385 (0.556)	0.013 (0.601)	0.292 (0.473)	14.905 (1.132)**
1.schoolverlater	-0.487 (0.311)	-0.491 (0.390)	0.356 (0.427)	0.524 (0.409)	0.670 (0.466)	-0.151 (0.511)	-0.229 (0.328)	-1.183 (0.808)
1.zij_instromer	-0.416 (0.366)	-0.398 (0.562)	0.465 (0.500)	1.312 (0.478)**	0.744 (0.621)	0.893 (0.673)	0.085 (0.391)	0.419 (1.059)
1.alleenst	-0.142 (0.286)	0.072 (0.399)	0.368 (0.451)	-0.723 (0.466)	0.108 (0.476)	0.378 (0.413)	0.366 (0.290)	-1.114 (0.876)
1.kids	-0.045 (0.191)	-1.175 (0.269)**	-0.438 (0.274)	0.032 (0.265)	0.038 (0.286)	0.204 (0.325)	0.025 (0.206)	-0.413 (0.426)
1.schaal4_5	-0.138 (0.342)	-0.046 (0.700)	-0.400 (0.420)	0.146 (0.585)	0.259 (0.512)	0.634 (0.494)	-0.810 (0.428)	-0.532 (1.161)
1.schaal9_11	-0.360 (0.268)	0.521 (0.253)*	-0.426 (0.405)	-0.807 (0.343)*	-0.121 (0.315)	-1.058 (0.379)**	0.245 (0.277)	-0.449 (0.752)
1.schaal12	0.377 (0.482)	1.971 (0.479)**	1.921 (1.080)	-0.211 (0.677)	0.228 (0.599)	-0.947 (0.672)	-0.260 (0.590)	0.095 (1.207)
_cons	-3.678 (1.316)**	-4.327 (1.828)*	-2.299 (1.724)	-3.743 (2.314)	-7.853 (2.180)**	-3.945 (1.897)*	-2.552 (1.498)	-15.056 (3.879)**
<i>N</i>	969	959	969	969	969	969	969	959

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Marginale effecten	E18_01A	E18_02A	E18_08A	E18_09A	E18_16A	E18_22A
1.vrouw	-0.059 (0.031)	-0.010 (0.039)	0.049 (0.050)	0.037 (0.033)	0.049 (0.033)	0.017 (0.036)
1.lager	0.015 (0.041)	-0.016 (0.046)	-0.151 (0.041)**	-0.078 (0.046)	-0.011 (0.035)	0.018 (0.038)
1.hoger	-0.110 (0.039)**	-0.082 (0.040)*	0.005 (0.047)	0.111 (0.039)**	0.055 (0.038)	0.008 (0.035)
1.nietwest	-0.050	-0.112	0.017	0.143		-0.067

	(0.077)	(0.105)	(0.122)	(0.071)*		(0.040)
1.tijdelijk	0.114	-0.169	0.003	0.237	-0.058	0.074
	(0.090)	(0.135)	(0.172)	(0.113)*	(0.029)*	(0.138)
1.med_nl	-0.041	-0.081	0.138	0.040	0.237	0.002
	(0.075)	(0.081)	(0.099)	(0.049)	(0.224)	(0.055)
1.exgg_l	0.325	0.307	-0.176	-0.161	0.066	0.038
	(0.029)**	(0.034)**	(0.056)**	(0.030)**	(0.185)	(0.079)
1.exgg_nl	0.425	0.337	0.061	-0.225	0.188	-0.033
	(0.047)**	(0.058)**	(0.095)	(0.042)**	(0.182)	(0.050)
1.exov_l	0.274	0.279	-0.018	-0.081	0.254	-0.006
	(0.038)**	(0.038)**	(0.082)	(0.036)*	(0.248)	(0.053)
1.exov_nl	0.250	0.250	-0.008	-0.180	0.230	0.002
	(0.063)**	(0.056)**	(0.083)	(0.043)**	(0.170)	(0.052)
1.schoolverlater	0.071	0.101	-0.131	-0.058	0.005	-0.014
	(0.042)	(0.051)*	(0.057)*	(0.045)	(0.040)	(0.044)
1.zij_instromer	0.070	0.095	0.018	-0.073	-0.001	0.087
	(0.042)	(0.054)	(0.075)	(0.043)	(0.057)	(0.075)
1.alleenst	0.033	-0.038	0.053	-0.063	0.033	0.028
	(0.038)	(0.049)	(0.055)	(0.034)	(0.035)	(0.039)
1.schaal4_5	0.072	-0.075	0.115	-0.211	0.023	0.063
	(0.040)	(0.068)	(0.087)	(0.026)**	(0.050)	(0.058)
1.schaal9_11	-0.061	0.017	0.146	0.116	-0.073	-0.077
	(0.042)	(0.039)	(0.055)**	(0.039)**	(0.022)**	(0.025)**
1.schaal12	-0.098	-0.258	0.306	0.388	-0.058	-0.058
	(0.071)	(0.084)**	(0.108)**	(0.086)**	(0.019)**	(0.030)*
<i>N</i>	969	969	969	969	969	969

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Ordered logistic regression	E18_01C	E18_02C	E18_03C	E18_04C	E18_05C	E18_06C	E18_07C	E18_08C
1.vrouw	0.532	0.568	0.258	-1.183	0.044	-1.758	-0.488	-0.180
	(0.348)	(0.318)	(0.624)	(0.732)	(0.418)	(1.411)	(0.811)	(0.428)
1.lager	-0.239	-0.305	1.289	0.450	-0.493	-0.682	0.217	1.016
	(0.292)	(0.299)	(0.766)	(0.576)	(0.429)	(1.584)	(0.473)	(0.638)
1.hoger	-0.726	-0.477	-0.420	-0.448	0.094	4.282	-0.307	0.757
	(0.262)**	(0.278)	(0.492)	(0.443)	(0.311)	(1.424)**	(0.588)	(0.391)
1.nietwest	-0.371	-2.448	0.839	5.814	1.219		-0.164	-1.138
	(0.903)	(0.699)**	(0.785)	(3.013)	(0.886)		(2.448)	(0.992)
1.tijdelijk	0.633	-0.475	-0.224	-0.275	0.987	-3.506		3.432
	(1.122)	(1.737)	(0.691)	(0.694)	(1.091)	(1.360)**		(1.621)*

1.med_nl	0.435 (0.442)	0.029 (0.518)	-1.362 (0.751)	0.440 (1.269)	-0.447 (0.833)	1.944 (1.592)	0.134 (0.788)	0.588 (0.715)
1.exgg_l	-0.673 (0.451)	-0.228 (0.508)	-1.381 (0.751)	0.056 (1.013)	-1.402 (1.005)	14.687 (1.998)**	-0.335 (0.925)	-1.331 (0.927)
1.exgg_nl	-0.157 (0.392)	0.079 (0.460)	-0.774 (0.707)	-0.351 (1.023)	-0.786 (0.863)	-2.624 (2.261)	-0.514 (0.870)	-1.549 (0.867)
1.exov_l	-0.158 (0.393)	-0.216 (0.453)	-1.220 (0.631)	-0.803 (1.015)	-0.823 (0.804)	-0.276 (1.684)	-1.346 (0.835)	-0.308 (0.769)
1.exov_nl	0.165 (0.399)	0.186 (0.445)	-0.419 (0.593)	-0.490 (1.002)	-0.562 (0.820)	1.393 (1.549)	-0.760 (0.779)	-0.347 (0.771)
1.schoolverlater	-0.024 (0.316)	0.049 (0.342)	0.265 (0.541)	0.510 (0.515)	-0.623 (0.418)	0.823 (0.923)	0.152 (0.512)	0.260 (0.527)
1.zij_instromer	-0.082 (0.387)	-0.341 (0.424)	0.508 (0.816)	0.503 (0.681)	0.580 (0.483)	-1.240 (1.399)	0.347 (0.850)	-0.425 (0.640)
1.alleenst	0.435 (0.332)	-0.169 (0.362)	0.331 (0.509)	-0.687 (0.418)	-0.357 (0.354)	-2.107 (0.896)*	1.121 (0.638)	0.150 (0.444)
1.schaal4_5	0.373 (0.435)	0.395 (0.442)	0.924 (0.614)	-0.879 (1.157)	0.035 (0.623)	-3.469 (1.572)*	0.707 (0.720)	0.179 (0.683)
1.schaal9_11	0.833 (0.337)*	0.997 (0.303)**	0.331 (0.540)	0.323 (0.489)	0.275 (0.295)	-1.301 (0.959)	0.257 (0.578)	-0.100 (0.357)
1.schaal12	1.350 (0.529)*	0.965 (0.973)	1.803 (0.654)**	1.249 (0.862)	0.789 (0.998)	14.066 (1.786)**	0.701 (1.244)	0.754 (0.671)
<i>N</i>	610	607	215	212	418	53	165	275

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Ordered logistic regression	E18_09C	E18_10C	E18_11C	E18_12C	E18_13C	E18_14C	E18_15C	E18_16C
1.vrouw	0.427 (0.503)	0.173 (0.746)	-0.510 (0.759)	0.717 (1.348)	0.547 (0.286)	-0.950 (1.739)	-0.398 (0.823)	-1.268 (1.266)
1.lager	0.528 (0.707)	0.374 (0.508)	-0.027 (0.749)	-2.197 (1.269)	0.173 (0.278)	-2.113 (2.223)	0.417 (1.197)	0.452 (1.354)
1.hoger	-0.353 (0.378)	-0.269 (0.612)	-0.374 (0.781)	0.697 (0.672)	0.121 (0.222)	-2.327 (1.194)	1.971 (1.250)	-2.636 (1.454)
1.nietwest	-0.761 (1.215)	17.686 (1.074)**	0.844 (0.888)	2.481 (1.402)	1.282 (0.854)	19.587 (2.394)**	1.778 (1.267)	
1.tijdelijk	-0.744 (1.117)		0.574 (1.311)	-16.775 (2.005)**	-0.330 (0.714)		-3.787 (1.653)*	-1.352 (2.709)
1.med_nl	0.320 (0.624)	-0.456 (0.987)	-0.445 (0.822)	1.127 (1.358)	-0.219 (0.442)	0.782 (2.059)	-5.287 (2.539)*	-0.291 (2.214)
1.exgg_l	0.069	-0.188	0.056	1.178	-0.326	-3.392	-2.083	-21.333

	(0.679)	(1.235)	(0.942)	(1.759)	(0.527)	(2.714)	(2.560)	(2.362)**
1.exgg_nl	-1.363	-0.687	-2.148	2.676	-0.172	-1.872	-4.331	-3.672
	(0.898)	(1.124)	(0.988)*	(1.484)	(0.487)	(2.418)	(2.938)	(2.429)
1.exov_l	0.304	0.739	-0.223	0.673	-0.479	18.729	-3.279	-4.040
	(0.593)	(1.207)	(0.883)	(0.879)	(0.438)	(3.462)**	(2.043)	(2.475)
1.exov_nl	0.223	-0.769	-0.823	1.098	-0.004	-0.629	-4.794	-1.849
	(0.599)	(1.020)	(0.718)	(1.142)	(0.460)	(1.766)	(2.325)*	(1.375)
1.schoolverlater	0.503	1.038	-0.142	-1.758	-0.122	1.917	-1.385	2.218
	(0.562)	(0.635)	(0.779)	(1.016)	(0.287)	(1.418)	(0.924)	(1.421)
1.zij_instromer	0.184	-0.342	1.315	-1.543	-0.241	1.406	-1.206	2.330
	(0.894)	(0.924)	(1.213)	(1.266)	(0.334)	(1.663)	(0.916)	(1.789)
1.alleenst	-0.279	2.056	0.830	0.706	0.282	-1.956	0.591	-1.219
	(0.588)	(0.980)*	(0.803)	(0.665)	(0.226)	(1.306)	(0.657)	(1.345)
1.schaal4_5	14.778	-1.983	-1.367	18.136	-0.082	-0.455	0.709	0.675
	(1.633)**	(0.722)**	(1.123)	(2.950)**	(0.392)	(1.434)	(1.424)	(1.813)
1.schaal9_11	0.141	-1.033	0.721	0.500	0.295	1.967	0.458	0.065
	(0.433)	(0.934)	(0.631)	(0.720)	(0.241)	(1.283)	(0.775)	(1.595)
1.schaal12	1.106	-1.177	3.328	2.163	0.512	4.426	-4.401	
	(0.571)	(1.728)	(1.776)	(1.567)	(0.445)	(2.729)	(2.104)*	
<i>N</i>	229	134	101	75	832	41	73	50

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Ordered logistic regression	E18_17C	E18_18C	E18_19C	E18_20C	E18_21C	E18_22C	E18_23C	E18_24C
1.vrouw	0.573	0.792	0.213	-0.098	0.241	0.962	-0.019	1.800
	(0.288)*	(0.553)	(0.238)	(0.566)	(0.759)	(0.826)	(0.540)	(3.577)
1.lager	0.143	0.181	0.055	-0.485	-0.813	0.015	-0.096	0.461
	(0.280)	(0.552)	(0.247)	(1.191)	(0.988)	(1.201)	(0.463)	(5.726)
1.hoger	0.010	-0.927	0.099	0.365	0.608	1.765	0.447	-0.590
	(0.299)	(0.498)	(0.243)	(0.864)	(0.696)	(0.731)*	(0.523)	(4.778)
1.nietwest	1.349	3.490	0.257	1.065	-1.154	-0.570	-0.131	0.756
	(1.392)	(1.622)*	(0.638)	(1.378)	(2.180)	(1.067)	(0.700)	(2.125)
1.tijdelijk	1.272		1.705	-1.709	0.062	-1.940	-0.274	
	(0.461)**		(0.778)*	(1.128)	(1.187)	(1.483)	(0.672)	
1.med_nl	-0.387	1.955	0.068	-0.336	-3.774	-1.871	-1.045	1.484
	(0.540)	(1.337)	(0.446)	(0.978)	(1.949)	(2.367)	(0.712)	(4.555)
1.exgg_l	-0.161	2.044	0.179	0.615	-2.361	-3.672	-0.265	-0.756
	(0.562)	(1.317)	(0.489)	(1.639)	(1.472)	(2.333)	(0.859)	(1.330)
1.exgg_nl	0.309	2.324	0.542	0.210	-3.847	-2.882	-2.154	0.009
	(0.575)	(1.321)	(0.461)	(1.178)	(1.491)**	(2.134)	(0.771)**	(3.124)

1.exov_1	-0.239 (0.548)	0.609 (1.463)	-0.594 (0.453)	0.488 (1.093)	-2.682 (1.420)	-2.152 (2.201)	-0.994 (0.788)	4.467 (5.911)
1.exov_nl	-0.590 (0.519)	1.119 (1.244)	0.179 (0.443)	-0.224 (1.174)	-3.003 (1.496)*	-2.649 (2.181)	-1.245 (0.753)	
1.schoolverlater	-0.077 (0.336)	0.505 (0.575)	0.014 (0.299)	-0.324 (0.980)	0.941 (0.807)	1.715 (0.724)*	-0.175 (0.555)	1.904 (3.524)
1.zij_instromer	0.339 (0.498)	-0.164 (0.932)	0.221 (0.394)	-0.011 (1.149)	-0.245 (1.113)	-0.873 (0.909)	-0.814 (0.696)	0.724 (1.911)
1.alleenst	-0.236 (0.381)	-0.787 (0.609)	0.168 (0.268)	-1.100 (0.715)	0.712 (0.789)	0.655 (0.659)	0.265 (0.431)	-1.376 (1.695)
1.schaal4_5	-0.098 (0.482)	0.348 (0.527)	0.292 (0.303)	0.535 (0.889)	0.535 (1.025)	1.024 (1.111)	0.855 (0.458)	-3.881 (7.416)
1.schaal9_11	0.271 (0.278)	0.715 (0.580)	0.417 (0.263)	-0.522 (0.833)	-0.926 (0.875)	-0.121 (0.774)	-0.386 (0.598)	-1.797 (3.216)
1.schaal12	0.822 (0.640)	2.529 (1.033)*	1.326 (0.403)**	-0.604 (1.072)	-1.322 (1.567)	-0.925 (2.712)	0.027 (1.082)	13.729 (6.265)*
<i>N</i>	620	161	854	113	109	95	239	26

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Marginale effecten	E23a		
1.hoger	0.077 (0.035)*	duur	0.004 (0.001)**
1.exov_1	-0.082 (0.035)*	1.alleenst	0.084 (0.052)
1.schoolverlater	-0.073 (0.034)*	<i>N</i>	1,001
<i>N</i>	970		

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Marginale effecten	E23b
1.exgg_1	0.165 (0.070)*
1.exov_1	0.172 (0.060)**
<i>N</i>	976

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Marginale effecten	E23c
1.lager	-0.079

OLS	E24_1b
leeftijd	0.013 (0.002)**
1.vrouw	0.110 (0.053)*
1.exgg_1	0.268 (0.138)
1.exov_1	0.286 (0.076)**
C07_2	-0.111 (0.054)*
_cons	0.761

OLS	E24_2b
R^2	0.13
N	666
* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$	
duur	-0.009 (0.003)**
1.alleenst	0.382 (0.124)**
1.kids	0.241 (0.080)**
E18_04A	-0.227 (0.134)
C07_1	-0.178 (0.080)*
D15_3	0.145 (0.037)**
_cons	1.387 (0.209)**
R^2	0.12
N	665
* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$	

OLS	E24_3b
leeftijd	0.014 (0.003)**
uur	0.021 (0.008)*
1.schaal9_11	-0.229 (0.074)**
E18_01A	-0.140 (0.066)*
E18_08A	-0.148 (0.070)*
E18_10A	-0.211 (0.105)*
E18_19A	0.208 (0.106)
C07_1	0.141

C07_3	0.155 (0.075)*
C07_6	-0.138 (0.067)*
D15_2	0.092 (0.030)**
_cons	0.793 (0.369)*
R^2	0.18
N	663
* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$	

OLS	E24_4b
leeftijd	-0.026 (0.003)**
hoger	0.181 (0.067)**
med_nl	0.365 (0.074)**
schoolverlater	-0.134 (0.062)*
schaal4_5	0.183 (0.093)*
E18_04A	-0.195 (0.099)*
E18_07A	0.216 (0.096)*
E18_09A	0.164 (0.075)*
C07_4	0.133 (0.062)*
D15_1	-0.080 (0.033)*
_cons	3.552 (0.168)**
R^2	0.24
N	580
* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$	

OLS	E24_5b
leeftijd	0.007 (0.004)*
tijdelijk	-0.525 (0.190)**
uur	0.016 (0.008)*
schaal4_5	-0.185 (0.111)
schaal9_11	-0.175 (0.068)*
E18_01A	0.148 (0.071)*
E18_05A	-0.166 (0.068)*
E18_13A	0.285 (0.100)**
E18_21A	-0.162 (0.085)
E18_23A	0.180 (0.080)*
C07_6	-0.129 (0.066)
D15_2	-0.054 (0.032)
_cons	1.076 (0.379)**
R^2	0.11
N	655

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

OLS	E24_6b
uur	0.029 (0.009)**
exgg_l	0.317 (0.134)*
exgg_nl	0.407 (0.101)**
alleenst	0.324 (0.093)**

schaal9_11	-0.376 (0.078)**
E18_02A	0.138 (0.081)
E18_15A	0.188 (0.105)
E18_17A	0.203 (0.078)**
E18_18A	-0.249 (0.118)*
E18_19A	-0.212 (0.104)*
E18_24A	-0.452 (0.209)*
C07_1	0.171 (0.076)*
C07_2	-0.313 (0.119)**
D15_1	-0.096 (0.035)**
_cons	1.083 (0.354)**
R^2	0.25
N	633

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

OLS	E24_7b
leeftijd	0.015 (0.004)**
vrouw	-0.212 (0.057)**
lager	0.174 (0.078)*
duur	0.013 (0.003)**
alleenst	-0.133 (0.065)*
E18_11A	0.166 (0.081)*
_cons	0.868

OLS	E24_8b
leeftijd	0.019 (0.003)**
exgg_1	-0.166 (0.082)*
zij_instromer	-0.273 (0.052)**
alleenst	-0.249 (0.078)**
schaal9_11	-0.236 (0.053)**
E18_04A	0.166 (0.066)*
E18_05A	-0.125 (0.054)*
_cons	1.194 (0.142)**
R^2	0.16
N	916

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

OLS	E24_9b
leeftijd	0.012 (0.003)**
exgg_nl	-0.251 (0.072)**
E18_01A	-0.230 (0.067)**
E18_04A	0.226 (0.069)**
E18_05A	-0.165 (0.057)**
E18_09A	0.292 (0.072)**
E18_12A	-0.224

D15_1	-0.090 (0.038)*
D15_2	0.135 (0.035)**
_cons	1.573 (0.194)**
R^2	0.24
N	823

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

OLS	E24_10b
leeftijd	0.009 (0.003)**
exgg_1	-0.223 (0.111)*
exov_1	-0.232 (0.092)*
E18_03A	0.201 (0.071)**
E18_08A	-0.138 (0.079)
E18_09A	0.231 (0.083)**
E18_12A	0.229 (0.099)*
E18_16A	-0.340 (0.138)*
E18_18A	-0.119 (0.062)
E18_22A	-0.177 (0.084)*
E18_24A	-0.264 (0.136)
C07_1	0.116 (0.065)
D15_1	-0.069 (0.029)*
_cons	2.019 (0.196)**

R^2	0.15
N	570

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

OLS	E24_11b
leeftijd	-0.018 (0.005)**
duur	-0.018 (0.003)**
E18_13A	0.142 (0.083)
_cons	2.830 (0.209)**
R^2	0.24
N	969

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

OLS	E24_12b
duur	-0.007 (0.002)**
alleenst	0.135 (0.079)
E18_01A	0.166 (0.060)**
E18_04A	-0.165 (0.077)*
E18_18A	-0.671 (0.093)**
_cons	2.487 (0.076)**
R^2	0.18
N	877

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

OLS	E24_13b
leeftijd	0.014 (0.004)**
nietwest	-0.464 (0.152)**
exgg_nl	-0.282

exov_nl	(0.129)* -0.217 (0.095)**
schaal4_5	0.254 (0.150)
schaal9_11	-0.148 (0.088)
E18_01A	-0.206 (0.076)**
E18_09A	0.281 (0.104)**
E18_19A	0.328 (0.106)**
C07_3	0.218 (0.089)*
C07_6	-0.158 (0.083)
D15_1	-0.162 (0.046)**
D15_2	0.125 (0.045)**
_cons	1.475 (0.263)**
R^2	0.22
N	592

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

OLS	E24_14b
leeftijd	0.013 (0.004)**
vrouw	0.182 (0.090)*
nietwest	-0.240 (0.140)
tijdelijk	0.512 (0.135)**
uur	0.034 (0.010)**
E18_04A	-0.179 (0.082)*

E18_19A	0.230 (0.104)*
C07_3	0.178 (0.079)*
C07_6	-0.157 (0.073)*
D15_1	-0.082 (0.035)*
_cons	0.371 (0.443)
R^2	0.13
N	605

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

OLS	E24_15b
leeftijd	0.009 (0.004)*
lager	0.211 (0.086)*

hoger	0.167 (0.085)
nietwest	-0.218 (0.123)
exgg_nl	0.191 (0.089)*
E18_16A	0.414 (0.168)*
E18_22A	-0.233 (0.076)**
D16	0.074 (0.037)*
_cons	1.515 (0.222)**
R^2	0.10
N	329

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

POMO 2012

Onderstaande tabel geeft een beschrijving van de in de regressies gebruikte variabelen.

Variabele	Uitleg
leeftijd	Leeftijd (discrete variabele)
lft2	Leeftijd kwadraat
1.vrouw	Vrouw
1.lager	Lagere opleiding
1.nietwest	Niet-westelijke allochtoon
CONTRUUR	Lengte van de werkweek (aantal uren)
gewerkt	Aantal jaar gewerkt voor indiensttreding Politie
functie2	Leidinggevend primair proces
functie3	Primair proces schaal 4-5
functie4	Primair proces schaal 6-8
functie5	Primair proces schaal 9-11
functie6	Ondersteuning primair proces
functie7	Overige ondersteuning
functie8	In opleiding
trainA2	Training vaardigheden
fgesprek2	Functioneringsgesprek over de taakverdeling/ samenwerking binnen afdeling/team
fgesprek3	Functioneringsgesprek over beloning
fgesprek5	Functioneringsgesprek over persoonlijke ontwikkeling
avwgeb1	Gebruik arbeidsvoorwaarde: Mogelijkheid om meer uren te werken
avwgeb3	Gebruik arbeidsvoorwaarde: Flexibele werktijden
avwgeb4	Gebruik arbeidsvoorwaarde: Betaald zorgverlof
avwgeb5	Gebruik arbeidsvoorwaarde: Betaald ouderschapsverlof
avwgeb7	Gebruik arbeidsvoorwaarde: Mogelijkheid extra vakantiedagen te kopen
avwgeb8	Gebruik arbeidsvoorwaarde: Mogelijkheid om thuis te werken
fg_tev	Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, over de gesprekken die u voert met uw direct leidinggevende?
fg_stel0	Mijn resultaatafspraken zijn goed meetbaar
fg_stel1	De met mij gemaakte resultaatafspraken zijn realistisch
fg_stel6	Het voeren van formele gesprekken met mijn direct leidinggevende vind ik belangrijk
w	Hoogte van het brutoloon
<i>N</i>	<i>Aantal observaties</i>

Marginale effecten	baantevredenheid		
			(0.044)**
leeftijd	0.002 (0.001)	avwgeb8	0.076 (0.034)*
1.vrouw	0.065 (0.028)*	fg_tev	0.081 (0.014)**
1.nietwest	-0.118 (0.062)	fgespr5	0.055 (0.023)*
1.functie8	0.164 (0.042)**	fg_stel0	0.079 (0.015)**
1.avwgeb1	0.061 (0.029)*	fg_stel6	0.036 (0.018)*
1.avwgeb3	0.063 (0.029)*	<i>N</i>	1,181
1.avwgeb4	-0.143 (0.042)**	* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$	
fg_tev	0.077 (0.011)**	OLS	functionering
fgespr3	-0.075 (0.025)**	leeftijd	0.032 (0.011)**
fgespr5	0.067 (0.021)**	lft2	-0.031 (0.013)*
fg_stel1	0.047 (0.017)**	lager	-0.071 (0.032)*
fg_stel6	0.027 (0.015)	nietwest	-0.117 (0.054)*
w	0.007 (0.003)*	CONTRUUR	0.006 (0.003)*
<i>N</i>	1,149	gewerkt	-0.006 (0.002)**
* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$		trainA2	0.061 (0.030)*
Marginale effecten	Tevredenheid over de organisatie	fgespr2	0.043 (0.021)*
1.vrouw	0.092 (0.033)**	fgespr3	0.070 (0.028)*
1.functie2	0.103 (0.047)*	avwgeb3	0.087 (0.030)**
1.functie6	0.133 (0.042)**	avwgeb7	-0.136 (0.039)**
1.functie7	0.175	avwgeb8	0.106 (0.036)**

fg_stel1	0.063
	(0.019)**
fg_stel6	0.051
	(0.017)**
_cons	2.060
	(0.286)**
R^2	0.12
N	1,192

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

