



Waakzaam en dienstbaar, maar ook divers en flexibel

Een onderzoek naar flexibilisering en diversiteit binnen de Nationale Politie

Management van de Publieke Sector
Faculteit Governance & Global Affairs
Universiteit Leiden

B. Henssen

Juni 2018

Henssen, B. (Bram)

s1418734

Universiteit Leiden

Faculteit Governance & Global Affairs

Management van de Publieke Sector (Master)

Begeleider en eerste lezer: Dr. W.J. van Noort

Tweede lezer: Dr. J. Reijling

Begeleiders vanuit DGPol: Drs. J.M. Bravo & Dr. M.S.D. Oostinga

Juni 2018

Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt de scriptie die als eindwerk voor de master Management van de Publieke Sector aan de Universiteit Leiden, is gemaakt. Deze scriptie is geschreven in het kader van een Capstone-project, uitgezet door het DG Politie van het Ministerie van Justitie & Veiligheid. Samen met drie andere scripties, dient dit werk als verdieping van het begrip ‘flexibilisering’ bij de Nationale Politie.

Ik heb de mogelijkheid gekregen om het afgelopen halfjaar, naast het schrijven van deze scriptie, stage te lopen bij het DG Politie. Zes maanden lang, vier dagen in de week, meelopen bij dit intrigerende bestuursdepartement in combinatie met het schrijven van deze scriptie, betekent dat ik weinig anders dan ‘politie’ aan mijn hoofd heb gehad. Dit was echter zeker geen straf. Er is op veiligheids- en politiegebied altijd wel iets aan de hand in Nederland, waardoor het werk ook altijd relevant en interessant blijft. Door de mogelijkheden die ik heb gekregen een kijkje te nemen bij verschillende onderdelen van de politieorganisatie, heb ik ook de ‘uitvoerende’ politiemedewerkers een beetje leren kennen. Dit waren altijd prettige ontmoetingen. De politieagenten die ik ben tegengekomen zijn zonder uitzondering behulpzaam en trots op het werk dat ze doen.

Ik wil graag dr. Wim van Noort bedanken voor zijn begeleiding tijdens dit afstudeertraject. Onze tweewekelijkse bijeenkomsten hebben er uiteindelijk toe geleid dat ik grip begon te krijgen op de opdracht en het begrip ‘flexibilisering’, een begrip dat ik lange tijd maar moeilijk kon plaatsen. Bedankt voor de heldere terugkoppeling en het telkens aangeven ‘dat het wel goed gaat komen’.

Ook wil ik Michel Bravo en Miriam Oostinga van harte bedanken. Zij waren niet alleen de aanspreekpunten en begeleiders vanuit DGPOL voor dit afstudeerproject, maar tevens collega’s in mijn rol als stagiair. Bedankt voor de welkome houding en adviezen. Bedankt voor de mogelijkheden aan te schuiven en mee te praten over allerlei (belangrijke) onderwerpen. Ik voelde me vanaf het begin of aan serieus genomen.

Ik wens u veel leesplezier,

Bram Henssen

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
1.1. Aanleiding.....	5
1.2. Opdracht.....	6
1.3. Onderzoeksvraag.....	6
1.4. Relevantie.....	7
1.5. Leeswijzer	8
2. Theorie.....	9
2.1. Flexibiliteit binnen organisaties.....	9
2.2. Flexibilisering als organisatieverandering	12
2.2. Diversiteit	14
2.3. Diversiteit en flexibiliteit	17
2.4. Concepten en mechanismen.....	20
3. Methodologie	24
3.1. Ontwerp van het onderzoek	24
3.2. Operationalisering	25
3.3. Materiaalverzameling.....	29
4. Flexibilisering.....	30
4.1. Context	30
4.2. Inhoud	33
4.3. Proces	36
4.4. Outcome	39
5. Diversiteit en flexibilisering	40
5.1. Opleidingsdiversiteit.....	40
5.2. Leeftijdsdiversiteit	47
6. Conclusie	53
6.1. Onderzoeksvraag.....	54
6.2. Reflectie.....	56
6.3. Aanbevelingen	57
7. Literatuur	58
8. Bijlagen	63
Bijlage 1: Flexibiliseringprocessen uit het Inrichtingsplan Nationale Politie.....	64
Bijlage 2: Leeftijdsonwikkeling van de Nationale Politie	66
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	67
Bijlage 4: Generaties aan het werk bij de politie.....	68

1. Inleiding

Eind 2017 presenteren de fractievoorzitters van de coalitiepartijen het regeerakkoord van het nieuwe kabinet Rutte-III. Direct na de inleiding van het zeventig pagina's tellende document, staat als eerste een passage over de Nationale Politie. Onder het kopje *veiligheid* wordt geschreven dat de 'verdeling van de inzet van politie over de regio's wordt geactualiseerd' en 'de operationele sterke wordt geflexibiliseerd'. Het feit dat deze alinea als eerste beleidspunt in het regeerakkoord wordt vermeld, is misschien slechts toeval in plaats van symboliek, het bedrag dat aan deze *flexibiliseringsagenda* wordt gekoppeld laat in ieder geval zien dat er waarde aan wordt gehecht. Er wordt structureel 267 miljoen euro extra geld voor de politieorganisatie beschikbaar gesteld als deze agenda wordt uitgevoerd. Deze passage in het regeerakkoord wordt afgesloten met de zin: 'de diversiteit binnen de politie wordt vergroot' (Rutte et al., 2017: 3).

Dat er extra geld beschikbaar wordt gesteld voor flexibilisering van de politieorganisatie, komt niet uit de lucht vallen. Begin 2017 hebben burgemeesters en het OM al een oproep aan het volgende kabinet gedaan om meer in de politieorganisatie te investeren, om niet op 'onoverbrugbare achterstand' te komen met steeds professioneler opererende criminelen (Pelgrim, 2017). In de evaluatie van de Politiewet stelt de commissie Kuijken eind 2017 dat er ruimte moet worden geschapen voor maatwerk en flexibiliteit binnen nationale kaders voor de politie (Kuijken et al., 2017: 15). Ook basisteams van de politie zelf geven aan graag meer ruimte te krijgen om zaken op een eigen, meer passende manier te organiseren, blijkt uit onderzoek van Politie en Wetenschap (Terpstra et al., 2016: 97).

De regeerakkoordpassage moet echter wel nog worden vertaald naar daadwerkelijk beleid. In een algemeen Tweede Kameroverleg over de politie, stelt minister Grapperhaus van Justitie en Veiligheid dat er wordt gekeken naar de precieze invulling van de flexibiliseringsagenda en de besteding van de in het regeerakkoord vermelde extra middelen, waarbij specifiek de aanbevelingen van de commissie Kuijken in ogenschouw worden genomen. Het begrip flexibilisering uitdrukken in concrete beleidspunten blijkt geen gemakkelijke opgave, aangezien er op verschillende manieren naar flexibilisering gekeken kan worden. Dit wordt in het algemeen overleg geïllustreerd door de afwijkende manieren waarop parlementsleden invulling geven aan het begrip flexibilisering met betrekking tot de politieorganisatie¹. Arno Rutte (VVD) omschrijft flexibilisering als het 'zo goed mogelijk benutten van de capaciteit die

¹ Kamerstukken II, 2018, 29628, Nr. 774, p. 30-36.

je hebt, op de juiste manieren' en stelt dat goed leiderschap essentieel is om dit voor elkaar te krijgen. Ronald van Raak (SP) benadrukt het belang van samenwerking tussen politie en overige handhavers in het kader van flexibilisering. Kathalijne Buitenweg (GroenLinks) stelt dat een belangrijk onderdeel van flexibilisering te maken heeft met het zodanig opleiden van politiemedewerkers, dat ze adequaat kunnen reageren op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen ².

1.1. Aanleiding

Flexibilisering lijkt een paraplubegrip te zijn waar verschillende beleidsaspecten onder vallen. In een reactie op een interdepartementaal beleidsonderzoek naar de effectiviteit van de politie, zet minister Blok de noodzaak voor flexibilisering uiteen. Hij noemt het versterken van de dialoog, het versterken van professioneel terugpraten, het vergroten van de flexibiliteit door het verminderen van knellende kaders en het versterken van het lerend vermogen als de belangrijkste aspecten van de agenda (Blok, 2017). In het regeerakkoord worden echter ook zaken als het actualiseren van de politie-inzet en het vergroten van de diversiteit genoemd in het kader van de flexibiliseringsagenda (Rutte et al., 2017: 3). Op het eerste gezicht lijkt het begrip flexibiliseringsagenda veelomvattend, maar niet eenduidig bepaald te zijn.

Hoewel de flexibilisering in 2017 op de politiek-bestuurlijke (politie)agenda gezet is, wordt er al langer over de flexibiliteit van de politie gepraat en geschreven. In een onderzoek van TNO uit 2012 over de politieorganisatie van de toekomst wordt flexibiliteit als een van de belangrijkste voorwaarden voor de organisatie beschreven (Goudswaard et al., 2012: 155). In het inrichtingsplan van de Nationale Politie uit 2012 komen de begrippen flexibel of flexibilisering zelfs maar liefst 49 keer voor (Opstelten et al., 2012). Zelfs ruim voor de vorming van de Nationale Politie werd er geschreven over de noodzaak van een flexibele politieorganisatie, zoals in het Tijdschrift voor de Politie (Helmich, 2007).

Het valt op dat wanneer er geschreven wordt over flexibilisering, er vaak ook wordt geschreven over diversiteit. Zo wordt de flexibiliseringsalinea in het regeerakkoord afgesloten met de zin: 'de diversiteit binnen de politie wordt vergroot' (Rutte et al., 2017: 3), spreekt het inrichtingsplan van de Nationale Politie van een 'bevordering van flexibiliteit en diversiteit in het werk van de medewerkers' (Opstelten et al., 2012: 107) en schrijft Helmich (2007) over de noodzaak van een flexibele organisatie met betrekking tot 'de grote diversiteit aan taken'.

² Kamerstukken II, 2018, 29628, Nr. 774, p. 10-31.

De complexiteit, vaagheid en veelomvattendheid van flexibilisering in combinatie met de (hernieuwde) actualiteit van het begrip, zorgt voor een interessant onderwerp voor een scriptieonderzoek vanuit een bestuurskundige invalshoek. In dit scriptieonderzoek zal geprobeerd worden grip te krijgen op het begrip flexibilisering in relatie met de politie, waarbij daarnaast de rol van diversiteit bij deze flexibilisering wordt onderzocht.

1.2. Opdracht

Deze scriptie wordt samen met drie andere scripties geschreven naar aanleiding van een project dat is uitgezet door het Directoraat-Generaal Politie van het Ministerie van Justitie en Veiligheid (DGPOL). Vier scripties hebben als gezamenlijk onderzoeksonderwerp flexibilisering bij de Nationale Politie. Naast het gezamenlijke, overkoepelende onderwerp en een gedeeltelijk gezamenlijke materiaalverzameling, zal elke scriptie een specifiek aspect van de politieorganisatie in relatie met flexibilisering onderzoeken. Voor dit onderzoek is dit diversiteit binnen de politieorganisatie. De overige onderzoekers zullen individueel uitgebreider onderzoek verrichten over de onderwerpen cultuur, leiderschap en netwerken binnen de politieorganisatie met betrekking tot flexibilisering. Vanuit DGPOL wordt er begeleiding geboden bij het opzetten en het verrichten van het onderzoek.

1.3. Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag is gericht op het verkennen van de relatie tussen diversiteit binnen de politieorganisatie en flexibilisering binnen die organisatie, twee begrippen die zoals gezegd vaker bij elkaar worden vermeld in relatie met de politie. Er wordt gekeken naar de invloed die diversiteit mogelijk heeft op flexibilisering, maar ook op de invloed die flexibilisering mogelijk heeft op diversiteit. De onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:

Wat is de relatie tussen flexibilisering en diversiteit binnen de Nationale Politie?

Om tot een beantwoording van deze vraag te kunnen komen, zal eerst worden gekeken naar wat flexibilisering behelst en in welke vormen het voorkomt binnen de politieorganisatie. Vervolgens zullen verschillende vormen van diversiteit ten opzichte van flexibilisering binnen de politie worden uitgewerkt en zal een relatie tussen beide onderzocht worden.

1.4. Relevantie

1.4.1. Wetenschappelijke relevantie

Vanuit onder andere de Politieacademie, Politie & Wetenschap en het WODC verschijnen regelmatig artikelen over zaken die de politie raken. Volgens enkele vooraanstaande (politie)wetenschappers is er echter weinig onafhankelijk, wetenschappelijk onderzoek naar de politieorganisatie, hoewel dit soort onderzoeken wel belangrijk wordt geacht (Cachet & Hoogendoorn, 2014).

Dit onderzoek maakt gebruik van de informatie die de vele publicaties met betrekking tot de politie te bieden hebben, maar gebruikt een kader van wetenschappelijke literatuur om de informatie te verwerken en weer te geven. Dit onderzoek, in combinatie met de drie andere scripties binnen hetzelfde project, draagt bij aan de kennis over de politieorganisatie aan de hand van een theoretisch raamwerk dat gebaseerd is op literatuur binnen de organisatie- en bestuurskunde.

1.4.2. Maatschappelijke relevantie

De politie is een organisatie die dicht op de samenleving staat. De politie zorgt onder andere voor een veilige omgeving, het voorkomen en bestrijden van criminaliteit en het bewaken van de openbare orde (Opstelten et al., 2012). Goed functioneren van de politie is van belang voor de samenleving. Als er verbetering mogelijk is in het functioneren van de politie, is dat dus ook in het belang van de samenleving. In 2017, vijf jaar na de vorming van de Nationale Politie, zijn twee evaluatieonderzoeken verschenen. Zowel in het IBO over de effectiviteit van de politie als het evaluatieonderzoek naar de Politiewet, wordt gesteld dat er verbeteringen mogelijk zijn. In beide rapporten wordt flexibilisering van de organisatie als één van deze mogelijke verbeterpunten genoemd.

In het regeerakkoord wordt een passage gewijd aan de flexibiliseringsagenda, die in de loop van het jaar dient te worden vertaald in concreet beleid. Ook in de gesprekken over een nieuwe politie-cao komt flexibilisering ter sprake. In een ‘herstelplan’ van dertig maatregelen, stellen de vier grootste politiebonden gezamenlijk dat de nieuwe cao-afspraken onlosmakelijk verbonden zijn met ‘de door de werkgever gewenste flexibilisering’³.

³ Kamp, van de, G. et al. (2018), ‘Herstelplan Nationale Politie’, <https://www.politiebond.nl/assets/Herstelplan-politebonden-tav-NP-20042018.pdf> (bekeken op 2 mei 2018).

Ook onderzoek naar diversiteit bij de politie is relevant voor de samenleving. De politie stelt zelf dat ‘een divers samengestelde politie een voorwaarde is om goed werk te kunnen doen’⁴. Het is van belang dat alle groepen van de samenleving zich kunnen herkennen in politiemedewerkers en dat er vertrouwen is in de representativiteit van de organisatie⁴.

1.5. Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk zal het theoretisch kader voor het onderzoek worden beschreven. Allereerst wordt er gekeken naar flexibilisering, vervolgens naar diversiteit. Op basis van dit theoretisch overzicht worden de voornaamste begrippen geconceptualiseerd en worden er mechanismen vastgesteld die van invloed kunnen zijn voor een mogelijke relatie tussen flexibilisering en diversiteit. In hoofdstuk drie wordt de methodologie uiteengezet die wordt gebruikt voor het onderzoek. Er is in het bijzonder aandacht voor de operationalisering van de gebruikte concepten en een verdere verdieping van het ‘soort’ diversiteit dat wordt onderzocht. In het vierde en vijfde hoofdstuk wordt aan de hand van materiaalverzameling en beschikbare literatuur een analyse uitgevoerd die tot een antwoord op de onderzoeksvraag moet leiden. In het laatste hoofdstuk wordt het antwoord op de onderzoeksvraag samengevat, worden conclusies met betrekking tot het onderzoek getrokken en is er ruimte voor discussie.

⁴ Politie.nl (z.j.), ‘Diversiteit’, <https://www.politie.nl/themas/diversiteit.html> (bekeken op 2 mei 2018).

2. Theorie

2.1. Flexibiliteit binnen organisaties

In het boek *Flexibiliteit* van Jonker et al. (1998), worden verschillende definities van flexibiliteit gegeven, waarna de auteurs vervolgens, op basis van deze definities, een eigen definitie opstellen: “Flexibiliteit is het vermogen van een organisatie en de mensen die daar werken om snel en adequaat te kunnen reageren of anticiperen op interne en externe veranderingen” (Jonker et al., 1998: 9).

Flexibiliteit binnen organisaties kan voorkomen binnen de componenten organisatiestructuur, taakstelling en gedrag en motivatie van werknemers. Om het hoofd te kunnen bieden aan geplande veranderingen en tevens te kunnen aanpassen aan onverwachte en onzekere druk op alle niveaus binnen een organisatie, dient de organisatie een bepaalde mate van flexibiliteit te hebben. Deze flexibiliteit kan worden gewaarborgd door een organische organisatiestructuur, uitgebreide decentralisatie en delegatie van taken en, daardoor, te zorgen voor flexibele taakstelling van werknemers. Deze taakstelling dient zo te worden ingericht dat er sprake is van ‘functionele flexibiliteit’; medewerkers hebben veel verschillende vaardigheden en zijn daardoor breed inzetbaar, waarbij rigide kaders voor de taakuitvoering worden losgelaten. Daarnaast kan flexibiliteit worden bewerkstelligd door bepaalde veranderingen in de verhouding tussen vaste- en tijdelijke werknemers, arbeidsvoorwaarden of de locatie van het werk (Lege, 2005: 175).

In het flexibele organisatiemodel van Atkinson (1984), wordt flexibiliteit gespecificeerd aan de hand van drie aspecten: functionele, numerieke en financiële flexibiliteit. Functionele flexibiliteit gaat over het vermogen van een organisatie om de inzet van werknemers continu af te kunnen stemmen op veranderende werkdruk, productiemethoden of technologieën. Numerieke flexibiliteit gaat over het vermogen van een organisatie om het aantal werknemers continu af te kunnen stemmen op het aantal noodzakelijke werknemers. Dit kan gebeuren aan de hand van tijdelijke contracten of uitbesteding van bepaalde werkzaamheden. Financiële flexibiliteit refereert ten slotte aan het vermogen van een organisatie om de kosten van werknemers continu te kunnen afstemmen op de werkzaamheden en benodigdheden van dat moment, in lijn met functionele en numerieke flexibiliteit. Dit betekent dat er relatief minder gewerkt wordt met vaste, standaardcontracten en relatief meer met variabele, korte termijncontracten en beloningen (Lege, 2005: 178).

2.1.1. Flexibele specialisatie en de flexibele organisaties

Flexibele specialisatie binnen organisaties is een alternatief voor de traditionele, Tayloristische benadering van specialisatie binnen organisaties. De organisatiestrategie van Taylor gaat over het opdelen van (initieel, fabrieks-)werkzaamheden in gefragmenteerde, repetitieve specialismen. Bij flexibele specialisatie worden werkzaamheden uitgevoerd door werknemers die beschikken over verschillende, gespecialiseerde vaardigheden, die de mogelijkheid hebben diverse werkzaamheden te verrichten. Arbeidsintensieve, eentonige en simpele werkzaamheden worden vervolgens uitbesteed. Flexibele specialisatie betekent niet dat alle werknemers over de vaardigheden beschikken om ook alle werkzaamheden uit te voeren. Het personeelsbestand is een cluster van werknemers die beschikken over verschillende, diverse vaardigheden, en aan de hand van deze vaardigheden ingezet kunnen worden voor de diverse werkzaamheden die op een bepaald moment op een bepaalde plek gedaan moeten worden (Legge, 2005: 178-180).

Een werkgever kan een optimale balans vinden tussen functionele, numerieke en financiële flexibiliteit door het personeelsbestand te segmenteren. De kern van de organisatie bestaat uit bovengenoemde flexibele specialisten, die zich bezighouden met de diverse essentiële organisatietaken. Deze werknemers beschikken over een hoge mate van werkzekerheid en mogelijkheden om hogerop te komen binnen de organisatie. Aan deze kern kan de organisatie functionele flexibiliteit ontlelen (Legge, 2005: 181-182).

Om deze kern heen, bevindt zich een schil van drie soorten werknemers. Ten eerste zijn er de werknemers die binnen de organisatie simpele, routinewerkzaamheden uitvoeren. Voor deze werknemers zijn er binnen de organisatie weinig carrièremogelijkheden en ze zijn met betrekking tot hun werkzekerheid kwetsbaar voor technologische- of economische ontwikkelingen. Ten tweede zijn er hoogopgeleide, gespecialiseerde werknemers die al dan niet tijdelijk worden ingehuurd bij externe partijen. Ten slotte zijn er werknemers die taken uitvoeren als beveiligen, schoonmaken of cateren, en grotendeels beschikken over tijdelijke contracten zonder mogelijkheden hogerop te komen binnen de organisatie. Aan deze 'schil' kan de organisatie numerieke flexibiliteit ontlelen (Legge, 2005: 182-183).

2.1.2. Werken binnen een flexibele organisatie

Kelliher & Anderson (2008), hebben onderzoek gedaan naar percepties van werknemers van flexibele organisaties. Het onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen in de daadwerkelijke ervaringen van ‘flexibele werkers’ en te kunnen begrijpen hoe flexibel werken invloed heeft op verschillende aspecten van de kwaliteit van het werk. Het onderzoek definieert flexibele werkers op een manier die overeenkomt met werken in functionele flexibiliteit, werkzaam zijn binnen de organisatiekern. Flexibiliteit slaat hier op werknemers die beschikken over verschillende, gespecialiseerde vaardigheden, die de mogelijkheid hebben diverse werkzaamheden te verrichten. Het onderzoek concludeert dat de percepties op flexibel werken complex en niet eenduidig, maar meestal positief zijn. Over het algemeen beschouwen deze werknemers het werken binnen een flexibele organisatie als minder stressvol en meer voldoende dan werken voor een minder flexibele organisatie. Als kritische noot wordt gesteld dat werknemers bij een flexibele organisatie vinden dat het relatief moeilijk is om op te vallen en promotie te maken binnen de organisatie. In plaats van verticaal groeien in een organisatie (promotie), komt het vaker voor ‘horizontaal’ te verplaatsen (nieuwe baan of opdracht, op hetzelfde niveau of schaal) binnen de organisatie (Kelliher & Anderson, 2008: 428-429).

Er zit over het algemeen een verschil in de perceptie op de flexibele organisatie voor de medewerkers in de organisatiekern, en de medewerkers in de ‘flexibele schil’. Medewerkers in de schil hebben over het algemeen minder vaak vaste contracten, repetitieve werkzaamheden, minder of geen doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie en ze zijn kwetsbaarder voor economische en technische ontwikkelingen dan medewerkers in de organisatiekern (Legge, 2005: 182-183). Met name de combinatie tussen de ‘betekenisloosheid’ van de door deze groep uitgevoerde werkzaamheden en de nauwelijks bestaande band tussen werkgever en werknemer, leidt tot een negatieve visie op het werk en de organisatie. De betekenisloosheid komt voort uit de repetitiviteit van de werkzaamheden en de vervreemding van het werkproces als geheel. De nauwelijks bestaande band tussen werkgever en werknemer is het gevolg van outsourcing en het gebrek aan mogelijkheden voor vaste contracten (Legge, 2005; 34-35).

2.2. Flexibilisering als organisatieverandering

Flexibilisering gaat over het implementeren van flexibiliteit binnen een organisatie. Aangezien deze implementatie van flexibiliteit een verandering van de organisatie vereist, van een huidige naar een toekomstige (flexibelere) situatie, kan flexibilisering gezien worden als een organisatieverandering. Om de verschillende aspecten van een organisatieverandering te kunnen beschrijven, kan gebruik worden gemaakt van het model van Kuipers et al. (2014). Dit artikel geeft een overzicht van literatuur op het gebied van organisatieverandering uit de periode 2000-2010. Gebaseerd op artikelen van Pettigrew (1985), Pettigrew et al., (2001), Armenakis en Beeian (1999) en eigen inzichten zijn vijf factoren opgesteld die in ogenschouw moeten worden genomen als organisatieveranderingen binnen de publieke sector worden bestudeerd: context, content (inhoud), proces, outcome (resultaat) en leiderschap. Het analyseren van deze factoren biedt inzicht in de specifieke kenmerken die gerelateerd zijn aan de te onderzoeken veranderprocessen en de implementatie daarvan binnen de publieke sector (Kuipers et al., 2014: 1-3).

2.2.1 Context

De context van een organisatieverandering kan worden beschreven aan de hand van de externe omgevingsfactoren en het interne milieu van een organisatie (Armenakis & Bedeian, 1999). De context van publieke organisaties verschilt van die van private organisaties. Bij publieke organisaties wordt vaak de politieke, maatschappelijke en juridische context uitgelicht. Publieke organisaties hebben in tegenstelling tot private organisaties te maken met verantwoording aan de samenleving en de politiek, (mede)sturing door de politiek of bewindspersonen en bepaalde rechtstatelijke plichten en restricties (Kuipers et al, 2014: 6-8).

2.2.2 Inhoud

De inhoud van een organisatieverandering gaat over het doel van de organisatieverandering en het verschil van de nieuwe situatie van de organisatie (na de verandering) in vergelijking met de situatie vóór de verandering. (Kuipers et al., 2014: 8).

Er wordt door Kuipers et al. (2014) een onderscheid gemaakt in de orde van organisatieverandering. Gebaseerd op verschillende artikelen worden ordes gedefinieerd als subsysteemveranderingen (1^e orde), organisatieveranderingen als geheel (2^e orde) en sectorveranderingen (3^e orde). 1^e ordeveranderingen zijn aanpassingen binnen een deel van de organisatie en vinden incrementeel plaats. Veranderingen binnen de 2^e orde zijn transformationele veranderingen van het organisationele paradigma en vinden organisatie breed

plaats. 3^e ordeveranderingen hebben invloed op meerdere organisaties en vinden sector breed plaats (Kuipers et al, 2014: 2-3).

2.2.3. Proces

Het aspect proces van een organisatieverandering omvat de interventies en procedures die plaatsvinden bij de implementatie van veranderingen binnen een organisatie (Kuipers et al., 2014: 9). Organisatieveranderprocessen kunnen in drie categorieën worden ingedeeld. Er zijn veranderprocessen die worden gepland en op structurele manier worden uitgevoerd. Er zijn ook veranderprocessen die als continue ontwikkelingen binnen een organisatie plaatsvinden. Ook zijn er hybride veranderprocessen die deze twee vormen combineren (Kuipers, De Witte en Van der Voet: 2013: 6).

2.2.4. Outcome

De outcome van een organisatieverandering kan worden gezien als de effecten die voortkomen uit de implementatie van de verandering. Outcome verschilt van *output*. Output is het directe en meetbare resultaat van een proces. Outcome omvat het geheel van effecten en resultaten van een proces, zowel bedoeld als onbedoeld, zowel positief als negatief (Kuipers et al., 2014: 12).

2.2.5. Leiderschap

Leiderschap kan een belangrijke factor zijn in het succes of falen van een organisatieverandering. Kuipers et al. (2014: 11) kiezen er bewust voor om leiderschap naast de voorgaande vier aspecten van organisatieveranderingen op te nemen in hun model, terwijl eerdere vergelijkbare artikelen slechts context, inhoud, proces en outcome benoemden (Kuipers et al., 2014: 2). Aangezien één van de drie andere scripties specifiek de rol van leiderschap met betrekking tot flexibilisering van de Nationale Politie al onderzoekt, zal in dit onderzoek leiderschap verder niet specifiek behandeld worden.

2.2. Diversiteit

2.2.1. Heterogene diversiteit

Diversiteit van het personeelsbestand binnen een organisatie kan verwijzen naar de mate waarin personen binnen die organisatie van elkaar verschillen. Er wordt dan gesproken over heterogene diversiteit. Er zijn veel kenmerken die hierbij bekeken kunnen worden, hoewel de meeste aandacht uitgaat naar gender, etniciteit, leeftijd en opleidingsniveau. Overige kenmerken zijn onder andere nationaliteit, cultuur, scholing, functie, seksuele oriëntatie, religie en waarden (Gonzalez & Zamanian, 2015: 595).

Kanter (1977) schrijft over de heterogeniteit van het personeelsbestand van organisaties, met betrekking tot verschillende sociale of culturele achtergronden of kenmerken van werknemers. Ze onderscheidt vier verschillende categorieën van ‘proportionele samenstelling’ van het personeelsbestand. *Uniforme* groepen bestaan uit één enkele groep soortgelijke personen. Als het personeelsbestand van een organisatie uit één uniforme groep bestaat, wordt deze ook wel homogeen van samenstelling genoemd. *Skewed* (scheef) verdeelde groepen bevatten een overwicht van één bepaald type medewerker (de dominante groep) en een schaarse hoeveelheid medewerkers met een andere achtergrond. Deze personen in deze laatste groep worden *tokens* (symbolen) genoemd, aangezien ze vaak worden behandeld als vertegenwoordiger van de eigenschap of achtergrond die ze verschillend maakt ten opzichte van de dominante groep, in plaats van als individuen. *Tilted* (hellende) groepen hebben een minder extreme verdeling tussen de dominante groep en de minderheidsgroep(en), waardoor ook minder overdreven effecten als *tokens* optreden. Hoewel in *tilted* groepen nog sprake is van een dominante groep, zijn de minderheidsgroepen in een dusdanig grotere mate (rond de 35%) vertegenwoordigd dat ze coalities kunnen vormen en een bepaalde invloed kunnen hebben op de werkcultuur. Naarmate het verschil tussen de dominante groep en de minderheidsgroep(en) kleiner wordt, wordt gesproken over een *balanced* (evenwichtige) groep. In dergelijke groepen zal de sociale of culturele achtergrond van medewerkers vaak niet meer een doorslaggevende rol spelen in coalitievorming binnen de organisatie of de heersende organisatiecultuur (Kanter, 1977: 965-968).

2.2.2. Representatieve diversiteit

Diversiteit van het personeelsbestand van een organisatie kan ook verwijzen naar de representativiteit binnen een organisatie, de mate waarin de werknemers van een organisatie een afspiegeling zijn van de bevolking op basis van bepaalde kenmerken of achtergronden. Hoewel er overeenkomsten kunnen zijn tussen de representativiteit en de heterogeniteit, hoeft niet dit het geval te zijn. Het personeelsbestand van een organisatie kan heterogeen zijn, maar niet representatief of representatief, maar niet heterogeen (Ashaai & Groeneveld, 2018: 3).

Representatieve diversiteit kan zowel actief als passief binnen een organisatie voorkomen. Een organisatie waarvan het personeelsbestand passief representatief divers is, heeft een personeelsbestand waarvan de achtergronden en karakteristieken van de medewerkers een afspiegeling zijn van de samenleving. Deze afspiegeling heeft met name een symbolische waarde; het personeelsbestand is net zo divers als de maatschappij. Een organisatie waarvan het personeelsbestand actief representatief divers is, schept mogelijkheden voor minderheidsgroepen binnen de organisatie om actief op te kunnen komen voor de belangen van de eigen groep of om de identiteit die bij de minderheidsgroep hoort, deel uit te laten maken van de rolopvatting van de werknemer (Groeneveld & Van der Walle, 2010: 246-247).

2.2.3. Perspectieven op diversiteit

Ely en Thomas (2001), onderscheiden drie perspectieven op diversiteit binnen organisaties. Ten eerste integratie en leren, ten tweede toegang en legitimiteit en ten derde discriminatie en rechtvaardigheid. Bij het perspectief integratie en leren wordt gekeken naar heterogene diversiteit. De gedachte is dat medewerkers met veel verschillende kenmerken en achtergronden een grotere variatie aan ervaringen en expertise hebben dan een homogene groep medewerkers, waarbij het uitgangspunt is dat hoe meer variatie in kenmerken en achtergrond bestaat, hoe groter het potentieel is voor medewerkers om van elkaar te leren. Om het potentieel tot leren binnen de organisatie goed tot zijn recht te laten komen, is het van belang dat samenwerking tussen medewerkers met verschillende achtergronden wordt gestimuleerd (Ely & Thomas, 2001: 240-243).

Het tweede perspectief op diversiteit, toegang en legitimiteit, stelt dat representativiteit binnen een organisatie belangrijk is om de organisatie toegankelijk te laten zijn. Met name voor organisaties binnen de publieke sector is het belangrijk om te laten zien dat personen met allerlei verschillende achtergronden zouden kunnen werken bij de organisatie, aangezien een dergelijke organisatie ook een publieke functie vervult namens én voor de samenleving. Een representatief

personeelsbestand vergroot volgens dit perspectief ook de legitimiteit van de organisatie, aangezien medewerkers met verschillende kenmerken en achtergronden gevoeliger zijn voor de verschillende voorkeuren en belangen in de samenleving dan een groep heterogene medewerkers. Het verband tussen representativiteit van medewerkers en legitimiteit binnen overheidsorganisaties wordt vaak omschreven met de term *representatieve bureaucratie* (Ely & Thomas, 2001: 243-245).

Het derde perspectief op diversiteit dat Ely en Thomas (2001) onderscheiden, is discriminatie en rechtvaardigheid. In dit perspectief wordt gekeken naar representatieve diversiteit. Het uitgangspunt is dat iedereen binnen de samenleving (die over de juiste competenties beschikt) dezelfde kans zou moeten hebben om bij een organisatie aangenomen te worden of om promotie te maken. Binnen dit perspectief wordt niet alleen gekeken of het gehele personeelsbestand representatief is ten opzichte van de samenleving, maar ook of de verschillende lagen en onderdelen van de organisatie representatief zijn (Ely & Thomas, 2001: 245-247).

2.2.4. Diversiteit van taken

Helmich (2007) schrijft dat het voor een organisatie belangrijk is om flexibel te zijn, als er een 'grote diversiteit aan taken' bestaat. In dit geval heeft diversiteit niet direct betrekking op de achtergronden of kenmerken van werknemers, maar op de verscheidenheid van taken binnen een organisatie. Janssen (1990) stelt dat er binnen de overheid specialisten en generalisten werkzaam zijn. Specialisten bewegen zich volledig op een bepaald (beleid)terrein en generalisten denken in hoofdlijnen over verschillende terreinen. Als er sprake is van een grote diversiteit aan taken, is het van belang om een juiste 'afstemming' te maken tussen generalisten en specialisten binnen de organisatie, waarbij het uiteraard van belang is om de grote lijnen te laten uitzetten door generalistische werknemers en om specialistische taken te laten uitvoeren door specialistische werknemers (Janssen, 1990: 22).

Een organisatie met een diverse taakstelling, of grote diversiteit aan taken heeft, heeft werknemers nodig die 'flexibele specialisten' zijn. Deze werknemers beschikken over verschillende, diverse vaardigheden en kunnen, aan de hand van deze vaardigheden ingezet worden voor de diverse werkzaamheden die op een bepaald moment op een bepaalde plek gedaan moeten worden. (Legge, 2005: 178-180).

2.3. Diversiteit en flexibiliteit

Hieronder worden enkele theoretische aanknopingspunten uiteengezet voor een mogelijke relaties tussen (aspecten van) flexibiliteit binnen organisaties en (aspecten van) diversiteit binnen organisaties. In de volgende paragraaf worden op basis van deze theorieën enkele mechanismen vastgesteld die als handvatten kunnen dienen voor het onderzoek naar de relatie tussen diversiteit en flexibilisering.

De verhoudingen binnen het personeelsbestand met betrekking tot bepaalde achtergronden of kenmerken, kan invloed hebben op de flexibiliteit binnen organisaties. In homogene groepen binnen organisaties zijn werknemer over het algemeen meer in overeenstemming met elkaar, dan in heterogene groepen. Een grote mate van conformiteit kan zorgen voor organisationele voordelen als groepsharmonie, sociale validatie en gemakkelijke integratie. Echter kan dezelfde conformiteit ook innovatie in de weg staan, het onderling leervermogen verminderen of zorgen dat fouten minder snel worden opgemerkt (Mannix & Neale, 2005: 47-48).

In het algemeen zal de aanwezigheid van één grote meerderheidsmening bij beslissingsprocessen binnen organisaties zorgen voor een convergente denkwijze en zal consensus gemakkelijk bereikt worden in overeenstemming met de meerderheidsmening. Naarmate minderheidsmeningen meer aanwezig zijn bij beslissingsprocessen binnen organisaties, zal er vaker sprake zijn van een divergente denkwijze, waarbij zaken vanuit verschillende kanten worden bekeken, resulterend in debat en constructieve conflicten. Naarmate er meer minderheidsmeningen zijn, zal de ‘meerderheid’ een grotere mate van cognitieve flexibiliteit tonen, de wil om te debatteren of tot een compromis te komen. Als ‘de meerderheid’ aan de hand van het debat, de eigen denkwijze uit zal leggen aan de ‘minderheden’, zal hun eigen perspectief over het algemeen worden gereconceptualiseerd, waardoor aspecten of problemen die eerder niet gezien werden, aan het licht komen. Deze reconceptualisatie van de meerderheidsmening, in combinatie met tegemoetkomingen aan de denkwijzen van de minderheden, kunnen leiden tot compromissen of anderzijds veranderingen in de uitkomsten van het beslissingsproces (Mannix & Neale, 2005: 47-48).

Cox & Blake (1991) stellen dat er twee voornaamste redenen zijn waardoor een meer divers personeelsbestand, kan zorgen voor een flexibelere organisatie. Ten eerste stellen ze dat een verhoogde tolerantie voor nieuwe culturen en standpunten, zal kunnen leiden tot een verhoogde ‘openheid’ voor nieuwe ideeën in het algemeen. Naarmate het beleid, de procedures en de methoden van de organisatie, door de influx van nieuwe mensen en ideeën veranderen, wordt

de organisatie dynamischer en wordt het ‘aanpassend vermogen’ van de organisatie groter. Ten tweede stellen ze dat werknemers uit minderheidsgroepen, zelf een groter ‘aanpassend vermogen’ zouden hebben. Eén van de redenen die hiervoor wordt gegeven, is dat (etnische) minderheden over het algemeen meertalig zijn. In het algemeen hebben mensen die meerdere talen spreken, aanleg voor ‘divergente denkwijzen’ en ‘cognitieve flexibiliteit’ (Cox & Blake, 1991: 51-52).

Er bestaat ook een verband tussen heterogene diversiteit en de prestaties van werknemers. In het algemeen zal heterogene diversiteit binnen organisaties een positieve invloed hebben op de prestaties van de werknemers, als de taken die worden uitgevoerd, creativiteit en innovatief denken vereisen. De verscheidenheid in achtergronden, kennis en expertise van de medewerkers kan dan bijdragen aan creatieve of innovatie oplossingen (Jackson et al., 2003: 814). Als de taak die wordt uitgevoerd eentonig of routineus is, kan diversiteit juist een negatieve invloed hebben op de werkzaamheden (Jackson et al., 2003: 817). Als de taken saai zijn, wordt stimulatie namelijk gezocht in andere zaken dan alleen het uitvoeren van de taken en een diverse groep medewerkers kan meer stimulatie bieden dan een homogene groep (Jackson et al., 2003: 814). De positieve effecten van heterogene diversiteit op flexibiliteit binnen de organisatie worden ook onderschreven door Robenson & Dechant (1997). Zij stellen dat een divers personeelsbestand onder andere kan leiden tot een stimulering van innovatie en verhoging van probleemoplossend vermogen onder werknemers (Robenson & Dechant, 1997: 25-28).

De flexibiliteit van organisaties kan ook invloed hebben op de diversiteit van het personeelsbestand. Hall en Parker (1993) stellen dat flexibiliteit binnen organisaties vereist is, om de meest getalenteerde werknemers te vinden van groepen die (nog) niet (voldoende) vertegenwoordigd zijn binnen de organisatie, om de representatieve diversiteit binnen organisatie te vergroten. Flexibiliteit wordt hier omschreven als het creëren van ruimte voor werknemers, door werkgevers, om individuele keuzes te kunnen maken met betrekking tot de randvoorwaarden van het werk dat ze uitvoeren. Als de werknemer dergelijke mogelijkheden heeft, worden de prestaties in het werk beter, is er minder verzuim en ligt het moraal hoger. De flexibele organisatie wordt, door het bieden van maatwerk op individueel niveau, aantrekkelijker als werkgever voor een meer diverse groep mensen, aangezien mensen met verschillende achtergronden, verschillende wensen, eisen en motivaties hebben met betrekking tot het werk dat ze (willen) uitvoeren. Werknemers worden op een gelijkwaardige manier, maar niet op een identieke manier ten opzichte van elkaar behandeld (Hall & Parker, 1993: 5-8).

Werkgevers die flexibele arbeidsvoorwaarden aanbieden, dat wil zeggen, maatwerk ten opzichte van de arbeidsvoorwaarden voor individuele werknemers, zullen voor een meer diverse groep mensen interessant zijn als werkgever. Er zit namelijk een verschil in de wensen die werknemers van verschillende achtergronden hebben ten opzichte van de arbeidsvoorwaarden. Verschillen zitten bijvoorbeeld in mogelijkheden tot deeltijd werken, de gewenste pensioenleeftijd of het indelen van de werktijden (Goslina & Klandermans, 1996: 162-163).

Voor organisaties die bestaan uit een kern van werknemers met vaste contracten en mogelijkheden tot groei binnen de organisatie, en een flexibele schil van werknemers met tijdelijke contracten en weinig mogelijkheden tot mobiliteit binnen de organisatie, wordt een kanttekening geplaatst met betrekking tot diversiteitsbeleid. Hoewel het gehele personeelsbestand van een organisatie als representatief divers kan worden gezien, is het ook belangrijk om naar verschil in diversiteit te kijken van de organisatiekern ten opzichte van de flexibele schil. Als bepaalde (minderheids-)groepen bovenmatig veel voorkomen in de flexibele schil en niet in de organisatiekern, zijn er kanttekeningen te plaatsen bij de representatieve diversiteit van de organisatie (Glastra et al., 2000: 713-715). Hier is het perspectief discriminatie en rechtvaardigheid van Ely en Thomas (2001) terug te zien. Als volgens dit perspectief, diversiteit binnen organisatie wordt beschouwd, wordt namelijk niet alleen gekeken of het gehele personeelsbestand representatief is ten opzichte van de samenleving, maar ook of de verschillende lagen en onderdelen van de organisatie representatief zijn (Ely & Thomas, 2001: 245-247).

2.4. Concepten en mechanismen

Op basis van de literatuurstudie, zullen de begrippen flexibilisering en diversiteit worden geconceptualiseerd en gedefinieerd voor dit onderzoek. Vervolgens zullen mechanismen worden vastgesteld die als handvatten kunnen dienen voor het onderzoek naar de relatie tussen diversiteit en flexibilisering.

2.4.1. Concept: flexibilisering

Flexibiliteit kan worden gedefinieerd als “het vermogen van een organisatie en de mensen die daar werken om snel en adequaat te kunnen reageren of anticiperen op interne en externe veranderingen” (Jonker et al., 1998: 9). Flexibilisering is de organisatieverandering, waarbij een organisatie één (of meerdere) verandering(en) doorvoert om van de huidige, naar een toekomstige, flexibelere, situatie te gaan. Deze organisatieverandering kan worden geanalyseerd aan de hand van vijf analysecategorieën: context, content (inhoud), proces, outcome (resultaat) en leiderschap (Kuipers et al., 2014: 1-3). Aangezien één van de drie andere scripties in het kader van dit project, specifiek de rol van leiderschap met betrekking tot flexibilisering van de Nationale Politie al onderzoekt, zal in dit onderzoek leiderschap verder niet specifiek behandeld worden.

Flexibiliteit binnen organisaties kan worden gespecificeerd aan de hand van drie aspecten: functionele, numerieke en financiële flexibiliteit. Functionele flexibiliteit gaat over het vermogen van een organisatie om de inzet van werknemers continu af te kunnen stemmen op veranderende werkdruk, productiemethoden of technologieën. Numerieke flexibiliteit gaat over het vermogen van een organisatie om het aantal werknemers continu af te kunnen stemmen op het aantal noodzakelijke werknemers. Financiële flexibiliteit refereert aan het vermogen van een organisatie om de kosten van werknemers continu te kunnen afstemmen op de werkzaamheden en behoeften van dat moment, in lijn met functionele en numerieke flexibiliteit. (Legge, 2005: 175).

2.4.2. Concept: diversiteit

Diversiteit van het personeelsbestand van een organisatie kan worden bekeken aan de hand van de concepten heterogene diversiteit en representatieve diversiteit. Heterogene diversiteit verwijst naar de mate waarin personen binnen die organisatie van elkaar verschillen (Gonzalez & Zamanian, 2015: 595). Er kunnen vier verschillende categorieën van ‘proportionele samenstelling’ van het personeelsbestand worden onderscheiden. *Uniforme*, *skewed*, *tilted* en *balanced* groepen (Kanter, 1977: 965-968).

Diversiteit van het personeelsbestand van een organisatie kan ook verwijzen naar de representativiteit binnen een organisatie, de mate waarin de werknemers van een organisatie een afspiegeling zijn van de bevolking op basis van bepaalde kenmerken of achtergronden (Ashikali & Groeneveld, 2018: 3). Representatieve diversiteit kan zowel actief als passief binnen een organisatie voorkomen (Groeneveld & Van der Walle, 2010: 246-247).

Diversiteit kan ook betrekking hebben op de verscheidenheid aan taken binnen een organisatie. Voor dit onderzoek zal dit type diversiteit echter niet als expliciet concept worden meegenomen. Die keuze is ten eerste gemaakt omdat de onderzoeksvraag ook beantwoord lijkt te kunnen worden, met een enkele focus op de diversiteit van het personeelsbeleid. In de passage over flexibilisering van de politie in het regeerakkoord van Rutte-III: ‘de diversiteit binnen de politie wordt vergroot’ (Rutte et al., 2017: 3), gaat het immers ook alleen over diversiteit van het personeelsbestand en niet over diversiteit van taken. Ten tweede is deze keuze gemaakt vanwege de praktische reden dat diversiteit van taken moeilijk te operationaliseren en onderzoeken is binnen de kaders die voor het schrijven van deze scriptie zijn gesteld. In tegenstelling tot diversiteit van het personeelsbestand, is het lastiger concreet vast te stellen ‘hoe divers’ de taken binnen een organisatie zijn. Er lijkt geen theoretisch aanknopingspunt voorhanden te zijn, zoals dat bijvoorbeeld wel zo is met betrekking tot heterogene diversiteit van het personeelsbestand (Kanter: 1977).

2.4.3. Mechanismen: de relatie tussen flexibilisering en diversiteit

Leervermogen

Vanuit het perspectief *integratie en leren* op diversiteit, is de gedachte dat medewerkers met veel verschillende kenmerken en achtergronden een grotere variatie aan ervaringen en expertise hebben dan een homogene groep medewerkers, waarbij het uitgangspunt is dat hoe meer variatie in kenmerken en achtergrond bestaat, hoe groter het potentieel is voor medewerkers om van elkaar te leren (Ely & Thomas, 2001: 240-243). Het ‘onderling leervermogen’ is ook het uitgangspunt is de theorie van Manni & Neale (2005), die stellen dat dit mechanisme ervoor zorgt dat, in een heterogene groep medewerkers, meer ruimte is voor innovatie en het opmerken van elkaars fouten, dan in een homogene groep medewerkers (Mannix & Neale, 2005: 47-48). Dit zijn kenmerken van medewerkers in een flexibele organisatie, kenmerken die immers bijdragen aan het ‘snel en adequaat te kunnen reageren of anticiperen op interne en externe veranderingen’ (Jonker et al., 1998: 9).

Arbeidsvoorwaarden

Werkgevers die flexibele arbeidsvoorwaarden aanbieden, zullen voor een meer diverse groep mensen interessant zijn als werkgever. Er zit namelijk een verschil in de wensen die werknemers van verschillende achtergronden hebben ten opzichte van de arbeidsvoorwaarden (Goslina & Klandermans, 1996: 162-163). Dit wordt onderschreven door Hall en Parker (1993: 5-8), die stellen dat flexibiliteit van arbeidsvoorwaarden voor medewerkers binnen organisaties zelfs vereist is, om de meest getalenteerde werknemers te vinden van groepen die (nog) niet (voldoende) vertegenwoordigd zijn binnen de organisatie. Bepaalde arbeidsvoorwaarden, zoals tijdelijke contracten, kunnen bijdragen aan een verhoogde numerieke flexibiliteit van een organisatie (Legge, 2005: 178). Het is in het kader van representatieve diversiteit overigens wel belangrijk op te merken, dat flexibele arbeidsvoorwaarden of aanstellingsgrond ook kan leiden dat medewerkers met bepaalde achtergronden of kenmerken bovenmatig veel voorkomen in de flexibele schil van een organisatie, met tijdelijke contracten en weinig mogelijkheden tot mobiliteit binnen de organisatie (Glastra et al., 2000: 713-715). Een dergelijke organisatie is niet daadwerkelijk representatief divers, aangezien de aanwezigheid van bepaalde minderheidsgroepen gecentreerd is in specifieke (kwalitatief lage) arbeidsposities, en niet verdeeld over de verschillende lagen en onderdelen van de organisatie (Elly & Thomas, 2001: 245-247).

Aanpassend vermogen

Cox & Blake (1991: 51-52) stellen dat een verhoogde tolerantie voor nieuwe culturen en standpunten, zal kunnen leiden tot een verhoogde ‘openheid’ voor nieuwe ideeën in het algemeen. Naarmate het beleid, de procedures en de methoden van de organisatie, door de influx van nieuwe mensen en ideeën veranderen, wordt de organisatie dynamischer en wordt het ‘aanpassend vermogen’ van de organisatie groter. Mannix & Neale (2005: 47-48) stellen dat binnen organisaties met een grote heterogene diversiteit, meer ‘minderheidsmeningen’ zullen zijn. In besluitvormingsprocessen zal een groter aantal minderheidsmeningen leiden tot een grotere mate van ‘cognitieve flexibiliteit’ van de ‘meerderheid’, een grotere wil om te debatteren of tot een compromis te komen. Een toename van het aanpassend vermogen kan bijdragen aan de functionele flexibiliteit van een organisatie, het vermogen om continue aanpassingen te maken op basis van veranderende werkdruk, productiemethoden of technologieën (Legge, 2005: 178).

2.4.4. Verbinding met het onderzoek

In dit hoofdstuk zijn verschillende theorieën uiteengezet met betrekking tot flexibilisering en diversiteit binnen organisaties. Aan de hand van deze uiteenzetting zijn vervolgens de twee begrippen geconceptualiseerd, waarbij de aspecten van de begrippen die relevant zijn voor dit onderzoek zijn vastgesteld. In het volgende hoofdstuk worden deze concepten ook geoperationaliseerd, waarbij ze meetbaar worden gemaakt voor het uit te voeren onderzoek. Op deze manier is het, in het kader van het onderzoek, mogelijk om uitspraken te doen over flexibilisering en diversiteit binnen de te onderzoeken organisatie, de Nationale Politie.

Op basis van theorieën over aspecten van diversiteit en aspecten van flexibilisering, zijn drie mechanismen vastgesteld, die aspecten van een mogelijke relatie tussen flexibilisering en diversiteit kunnen verklaren. Bij deze mechanismen is sprake van ‘getrapte verbanden’. Er is op basis van de theorie bijvoorbeeld een verband vast te stellen tussen de heterogene diversiteit binnen een organisatie en het ‘potentieel van leervermogen’ binnen organisaties. Er is ook een verband vast te stellen tussen het leervermogen en de functionele flexibiliteit van een organisatie. Het mechanisme *leervermogen* verwoordt deze verbanden en dient als één van de handvatten van het onderzoek. In het onderzoek wordt onder andere geanalyseerd in hoeverre de aspecten van dit mechanisme voorkomen bij de politieorganisatie, om uiteindelijk uitspraken te kunnen doen over de relatie tussen flexibilisering en diversiteit bij de politie en, op basis van de mechanismen, over de mogelijke vorm(en) die deze relatie aanneemt.

3. Methodologie

3.1. Ontwerp van het onderzoek

Het onderzoek is grotendeels beschrijvend van aard, maar bevat ten aanzien van de relatie tussen diversiteit en flexibilisering ook enkele verklarende elementen. Het onderzoek kan in twee delen worden opgesplitst. Ten eerste de analyse van het begrip flexibilisering bij de Nationale Politie, aan de hand van de analysecategorieën inhoud, context, proces en resultaat. Vervolgens wordt, aan de hand van de vastgestelde concepten en mechanismen, de relatie tussen flexibilisering en diversiteit bij de Nationale Politie geanalyseerd.

Een groot deel van dit onderzoek kan worden uitgevoerd aan de hand van een documentenanalyse. Er wordt veel geschreven over de politie en vijf jaar na de oprichting van de Nationale Politie zijn er twee evaluatieonderzoeken uitgevoerd waarin veel bruikbare informatie in te vinden is. De vragen die niet (goed) beantwoord kunnen worden aan de hand van de beschikbare informatie, kunnen aan de hand van interviews worden uitgezet aan experts binnen de politieorganisatie. Om de aspecten context, inhoud en proces met betrekking tot flexibilisering binnen de Nationale Politie te beschrijven, is veel informatie te vinden in openbaar beschikbare documenten. De vragen 'wat is flexibilisering?', 'waarom is flexibilisering nodig?' en 'hoe gaan we flexibilisering aanpakken?', zijn immers al relevant sinds de Nationale Politie in zijn nieuwe vorm is gestart, of zelfs al eerder. Vandaar zijn er al voldoende documenten te vinden met (deel)antwoorden op deze vragen. Logischerwijs duurt het langer voordat de vraag 'wat zijn de resultaten van de flexibilisering?' beantwoord kan worden. In 2017 zijn er zoals gezegd twee evaluatierapporten verschenen over de Nationale Politie, maar deze gingen niet specifiek in op flexibilisering of processen met betrekking tot flexibilisering. Het interdepartementaal beleidsonderzoek gaat in op de effectiviteit van de politie en het rapport van de commissie Kijken op de Politiewet. Er worden daarom interviews afgenomen om aanvullende informatie over de outcome van enkele flexibiliseringsprocessen te verkrijgen. Voor het tweede gedeelte van de analyse, de relatie tussen flexibilisering diversiteit, is een documentenanalyse niet volledig afdoende om tot een gedegen beantwoording van de onderzoeksvraag te komen. De reden hiervoor is dat een specifiek onderzoek naar de relatie tussen diversiteit en flexibilisering (nog) niet is uitgevoerd binnen de politieorganisatie. Hoewel beschikbare documenten bruikbare handvatten kunnen bieden voor het onderzoek, zijn aanvullende interviews nodig om tot een volledige beantwoording van de onderzoeksvraag te kunnen komen.

3.2. Operationalisering

In deze scriptie wordt de relatie tussen diversiteit en flexibilisering bij de Nationale Politie onderzocht. Hoewel (achtergrond)informatie van vóór de totstandkoming van Nationale Politie gebruikt kan worden, zal het onderzoek zich richten op de politie na 1 januari 2013. Zoals gezegd bestaat het analysegedeelte uit twee delen. In het eerste gedeelte wordt het begrip flexibilisering bij de Nationale Politie, aan de hand van de analysecategorieën context, inhoud, proces en resultaat, geanalyseerd.

3.2.1. Analyse van flexibilisering

Ten eerste zal de context van flexibilisering worden uitgewerkt. Dit zal gedaan worden aan de hand van de politieke, juridische en maatschappelijke context. Hierna zal de inhoud van flexibilisering worden uitgewerkt aan de hand van het inrichtingsdocument van de Nationale Politie, de twee evaluatieonderzoeken met betrekking tot de Nationale Politie en het regeerakkoord. Vervolgens zullen processen met betrekking tot flexibilisering worden uitgewerkt. Er wordt een overzicht gemaakt van processen uit het inrichtingsdocument van de Nationale Politie (zie: bijlage 1). Aan de hand van het theoretisch kader, kan na worden gegaan in hoeverre deze processen (zouden moeten) bijdragen aan functionele, numerieke en financiële flexibiliteit binnen de politieorganisatie. Voor de outcome zal worden gekeken naar de resultaten van processen die flexibilisering poogden te bewerkstelligen binnen de politieorganisatie en de effecten die flexibilisering in het algemeen heeft teweeggebracht bij de Nationale Politie.

3.2.2. Bepaling van ‘soort’ diversiteit

Nadat flexibilisering is uitgewerkt aan de hand van de genoemde vier aspecten, zal worden gekeken naar de relatie tussen flexibilisering en diversiteit bij de Nationale Politie. Voordat de concepten en mechanismen verbonden aan deze analyse worden geoperationaliseerd, wordt eerst bepaald welk ‘soort’ diversiteit wordt onderzocht. Zowel heterogene als representatieve diversiteit van het personeelsbestand slaan op de verhouding van personen met bepaalde kenmerken of achtergronden van de medewerkers van een organisatie. Een preselectie kan gemaakt worden aan de hand van het in 2018 verschenen onderzoeksrapport *Visies op de politiefunctie* (Lakerveld et al., 2018). In dit rapport wordt gesteld het voor de Nederlandse politie in 2018 belangrijk wordt geacht om een bepaalde mate van diversiteit te hebben met betrekking tot leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en culturele of etnische achtergrond (Lakerveld et al., 2018: 46).

Hoewel er wellicht verbanden zijn tussen genderdiversiteit en flexibilisering binnen de Nationale Politie, bieden de beschikbare bronnen te weinig aanknopingspunten om een mogelijke relatie te kunnen onderbouwen voor dit scriptieonderzoek en lijkt het binnen de kaders van dit scriptieonderzoek niet mogelijk om aan de hand van interviews genoeg materiaal te verzamelen om dit gebrek aan bronnen op een gedegen wijze te compenseren. Bovendien zouden verschillen in bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden tussen mannen en vrouwen bij de politie in principe nauwelijks moeten voorkomen in het kader van het beginsel van gelijke beloning van mannelijke en vrouwelijke werknemers voor gelijke of gelijkwaardige arbeid⁵. Daarom wordt voor dit onderzoek de keuze gemaakt om genderdiversiteit verder buiten beschouwing te laten.

Opmerkelijk genoeg is er geen overzicht te vinden van de verscheidenheid van etniciteit in het personeelsbestand van de politie of het aantal autochtone en allochtone medewerkers. Dit wordt namelijk niet geregistreerd (Koch, 2016). Hoewel etnische diversiteit een belangrijk onderwerp is binnen de Nationale Politie, wordt door dit gebrek aan (openbare) registratie van de verhoudingen van etniciteit en culturele achtergrond van het personeelsbestand van de Nationale Politie, voor dit onderzoek de keuze gemaakt om dit ‘soort’ diversiteit verder buiten beschouwing te laten.

Voor een relatie tussen opleidingsdiversiteit en flexibilisering bij de politie zijn wel aanknopingspunten te vinden in de bronnen die voorhanden zijn. Verschillend opgeleide politiemedewerkers kunnen bijvoorbeeld voor bepaalde taken ingezet worden die andere politiemedewerkers misschien niet kunnen uitvoeren, hoewel deze medewerkers, als ze niet een volledige politieopleiding hebben gevolgd, niet zo breed kunnen worden ingezet als collega's die wel de volledige opleiding doorlopen hebben (verschillen in functionele flexibiliteit). Het is ook aannemelijk dat specifiek opgeleide politiemedewerkers in aanmerking (zouden kunnen) komen voor andere arbeidsvoorwaarden of aanstellingsgrond, juist vanwege hun specialisme (mogelijkheden voor numerieke en financiële flexibiliteit). Vanwege deze aanknopingspunten, wordt voor dit onderzoek de keuze gemaakt om opleidingsdiversiteit wél te mee te nemen.

Ook voor leeftijdsdiversiteit zijn er aanknopingspunten te vinden voor een mogelijke relatie met flexibilisering bij de politie. Er bestaat een relatie tussen het verschil in leeftijd en bepaalde arbeidsvoorwaarden, waarbij de nachtdienstontheffing het meest in het oog springt.

⁵ Europa.nu (z.j.), ‘Artikel 141: Gelijke behandeling mannen en vrouwen’, https://www.europa-nu.nl/id/vh25cztufqz3/artikel_141_gelijke_behandeling_mannen (bekeken op 9 mei 2018).

Politied medewerkers van 55 jaar of ouder kunnen een verzoek indienen voor gehele of gedeeltelijke ontheffing van nachtdiensten (de Koning et al., 2014: 71). Deze ontheffing kan weer invloed hebben op de inzetbaarheid van medewerkers (beperking van numerieke flexibiliteit). Er kan ook een verband worden gelegd tussen verschillen in leeftijd en mogelijkheden tot flexibelere opleidingsmogelijkheden (functionele flexibiliteit). Door de aanknopingspunten die deze bronnen bieden voor een mogelijke relatie tussen leeftijdsdiversiteit en flexibilisering, wordt de keuze gemaakt om opleidingsdiversiteit in relatie met flexibilisering ook te onderzoeken.

3.2.3. Analyse van de relatie flexibilisering en leeftijds- en opleidingsdiversiteit

Leeftijds- en opleidingsdiversiteit kunnen in cijfers worden uitgedrukt, zowel voor heterogeniteit van het personeelsbestand als de representativiteit van het personeelsbestand. De heterogeniteit van het personeelsbestand kan worden uitgedrukt als het percentage waarin bepaalde groepen voorkomen binnen de organisatie. Bij opleidingsdiversiteit wordt er binnen de Nationale Politie onderscheid gemaakt in lager opgeleiden (Mbo-niveau) en hoger opgeleiden (hoger dan Mbo-niveau)⁶. Er kan ook een onderscheid worden gemaakt tussen reguliere instromers, die als (jonge) aspirant vanuit de Politieacademie, de politieorganisatie instromen en ‘zij-instromers’, die een andere opleidingsachtergrond hebben en vaker op latere leeftijd pas bij de politie gaan werken. Met betrekking tot leeftijdsdiversiteit, maakt de politie gebruik van een generatiemodel om het personeelsbestand te groeperen (zie: bijlage 4). De representatieve diversiteit van het personeelsbestand kan vervolgens worden bepaald, door de gevonden percentages met betrekking tot heterogeniteit, te vergelijken met de Nederlandse bevolking. Er kan ook een onderscheid worden gemaakt in medewerkers die in aanmerking komen voor nachtdienstontheffing, 55 jaar of ouder, en medewerkers die hier niet voor in aanmerking komen, jonger dan 55 jaar (zie: bijlage 2).

Op basis van deze bepaling van diversiteit en de uiteenzetting van flexibilisering van de Nationale Politie aan de hand van de eerder beschreven analyse categorieën, kan vervolgens de relatie tussen beide onderzocht worden. Centraal in deze analyse staan de uit de theorie afgeleide mechanismen *leervermogen*, *arbeidsvoorwaarden* en *aanpassend vermogen*. Aan de hand van een documentenanalyse en interviews, wordt getoetst of deze mechanismen van invloed zijn

⁶ Jongejan, D. (2015), ‘Politie kampt met tekort aan hoogopgeleide agenten’, <https://www.ad.nl/binnenland/politie-kampt-met-tekort-aan-hoogopgeleide-agenten~ad0d9b3d/> (bekeken op 28 maart 2018).

met betrekking tot leeftijds- en opleidingsdiversiteit, hoe ze eventueel tot uiting komen en waarom dat wel of niet het geval is.

Bij *leervermogen* is het uitgangspunt dat hoe hoger de heterogeniteit van het personeelsbestand, hoe groter het potentieel is voor medewerkers om van elkaar te leren. Dit draagt vervolgens bij aan het ‘snel en adequaat te kunnen reageren of anticiperen op veranderingen’ door medewerkers, en in het verlengde hiervan, de functionele flexibiliteit van een organisatie. Bij *arbeidsvoorwaarden* is het uitgangspunt dat organisaties die flexibele arbeidsvoorwaarden aanbieden, voor een meer diverse groep mensen interessant zullen zijn als werkgever. Tevens kunnen bepaalde arbeidsvoorwaarden, zoals tijdelijke contracten, bijdragen aan een verhoogde numerieke flexibiliteit van een organisatie. Bij *aanpassend vermogen* is het uitgangspunt dat een verhoging van de heterogene diversiteit, zal kunnen leiden tot een verhoogde ‘openheid’ voor nieuwe ideeën in het algemeen en een verbetering van het ‘aanpassend vermogen’ van een organisatie. Een toename in het aanpassend vermogen kan vervolgens bijdragen aan de functionele flexibiliteit van een organisatie, het vermogen om continue aanpassingen te maken op basis van veranderende werkdruk, productiemethoden of technologieën.

3.3. Materiaalverzameling

3.3.1. Documentenanalyse

Voor het onderzoek wordt gebruik gemaakt van de grote hoeveelheid relevante informatie die beschikbaar is ten aanzien van de politieorganisatie. Voornaamste informatiebronnen ten aanzien van het onderzoek naar flexibilisering en diversiteit zijn het inrichtingsplan van de Nationale Politie, beleids- en kamerstukken die zijn aangeleverd door DGPol, de twee evaluatieonderzoeken over de politie die in 2017 zijn verschenen en politie gerelateerde publicaties van het WODC, Politie & Wetenschap, het Tijdschrift voor de Politie en de Politieacademie.

3.3.2. Interviews

Zoals eerder vermeld, worden er op het moment drie andere scripties geschreven naar aanleiding van dezelfde opdracht, uitgezet door DGPol, waarbij elk onderzoek een eigen invalshoek heeft. Voor zover dat mogelijk is, worden er gezamenlijk interviews afgenomen binnen de politieorganisatie. De relevante informatie voor dit onderzoek in deze gezamenlijk afgenomen interviews, zal voornamelijk gaan over de resultaten van flexibiliseringsprocessen. Ook zullen enkele interviews worden afgenomen die specifiek dienen ter informatieverzameling van dit individuele onderzoek, voor het onderzoek naar de relatie tussen diversiteit en flexibilisering bij de Nationale Politie.

Alle afgenomen interviews zijn opgezet in samenspraak met DGPol. Voor de eerste contacten is een ‘wensenlijstje’ voorgelegd aan DGPol met personen of instanties die in het kader van dit onderzoek graag gesproken zouden worden. DGPol heeft vervolgens contacten gelegd voor deze interviews. Voor dit onderzoek bestond het wensenlijstje uit politiemedewerkers die op specialist zijn in ofwel opleidingsdiversiteit, ofwel leeftijdsdiversiteit en algemene uitspraken kunnen doen over (één van) deze vormen van diversiteit bij de gehele politieorganisatie. Vervolgens is gebruik gemaakt van de ‘sneeuwbalmethode’, waarbij tijdens eerste interviews, gevraagd is naar suggesties voor nieuwe, relevante contacten.

In de bijlage is een lijst opgenomen met personen die geïnterviewd zijn in het kader van deze scriptie. Uit privacyoverwegingen worden de namen en precieze functies van deze personen niet weergegeven. Wel wordt de globale functie en organisatie waar deze personen werkzaam zijn, vermeld. Verwijzingen naar specifieke personen gebeuren aan de hand van een Romeins cijfer dat aan elk van de geïnterviewden wordt toegewezen (zie: bijlage 3).

4. Flexibilisering

4.1. Context

De context van een organisatieverandering kan worden beschreven aan de hand van de externe omgevingsfactoren en het interne milieu van een organisatie (Armenakis & Bedeian, 1999). Hieronder wordt de context van de politieorganisatie beschreven. Er wordt een overzicht gegeven van de politieke, juridische en maatschappelijke context.

4.1.1. Politieke context

De Nationale Politie is als sui generis organisatie verbonden aan het ministerie van Justitie en Veiligheid. De minister van Veiligheid en Justitie [tegenwoordig Justitie en Veiligheid] is eindverantwoordelijk voor het goed functioneren van de politie. Democratische controle op de politie vindt via de minister door de politiek plaats. De minister is ministerieel verantwoordelijk voor de Nationale Politie (Opstelten et al., 2012: 81).

De minister stelt de landelijke beleidsdoelstellingen van de politie vast. Ook gaat de minister over de landelijke sterke, het vaststellen van het verdeelmodel en de feitelijke verdeling van de operationele sterke over landelijke en regionale eenheden. De minister gaat tevens over de reikwijdte en de aard van internationale samenwerking en de capaciteitsinzet die hierbij komt kijken (Opstelten et al., 2012: 86-89). Op lokaal niveau ligt de beslissingsbevoegdheid over de inzet van de politie (gezag) bij de burgemeesters met betrekking tot openbare orde en hulpverlening en bij de Officier van Justitie met betrekking tot strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde (Opstelten et al, 2012: 82).

De Nationale Politie is voor het vaststellen van doelstellingen en capaciteit afhankelijk van de politiek en ambtelijke bestuurders. Op landelijk niveau kan de Tweede Kamer wetswijzigingen of wetsvoorstellen omtrent de politie indienen en kan zij tevens de politiebegroting goed- of afkeuren. De Minister van Justitie en Veiligheid stelt deze begroting samen met zijn ambtenaren grotendeels op en kan ook wetswijzigingen of wetsvoorstellen omtrent de politie indienen. In het huidige regeerakkoord is bijvoorbeeld te lezen dat er extra middelen voor de politie bijkomen als de flexibiliseringsagenda wordt voorgezet en knellende kaders worden weggenomen (Rutte et al., 2017: 3).

Over flexibilisering bij de politie bestaan verschillende politieke opvattingen. In de inleiding van dit onderzoek is al vermeld dat in het algemene Tweede Kameroverleg over de Nationale Politie op 15 maart 2018, deze verschillen goed naar voren komen. Arno Rutte (VVD)

omschrijft flexibilisering als het ‘zo goed mogelijk benutten van de capaciteit die je hebt, op de juiste manieren’ en stelt dat goed leiderschap essentieel is om dit voor elkaar te krijgen. Ronald van Raak (SP) benadrukt het belang van samenwerking tussen politie en overige handhavers in het kader van flexibilisering. Kathalijne Buitenweg (GroenLinks) stelt dat een belangrijk onderdeel van flexibilisering te maken heeft met het dusdanig opleiden van politiepersoneel, dat ze adequaat kunnen reageren op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen ⁷.

4.1.2. Juridische context

De taakstelling van de politie is wettelijk bepaald en vanaf 2013 geformuleerd in de Politiewet 2012. De wettelijke taakstelling is: “De politie heeft tot taak in ondergeschiktheid aan het bevoegd gezag en in overeenstemming met de geldende rechtsregels te zorgen voor de daadwerkelijke handhaving van de rechtsorde en het verlenen van hulp aan hen die deze behoeven” (Opstelden et al., 2012: 81). De politie heeft zwaarmacht en is bevoegd om bepaalde opsporings- en geweldmiddelen te gebruiken als de omstandigheden daarnaar vragen. Omdat het gebruik van deze middelen gevoelig kan liggen, wordt groot belang aan de wettelijke context en de legitimiteit van het gebruik van deze middelen gehecht (Opstelden et al., 2012: 81).

In de wettelijke taakstelling van de politie is niet vastgelegd dat de organisatie flexibel behoort te zijn. Wel worden er in 2018, naar aanleiding van de beleidsplannen die in het regeerakkoord uiteen zijn gezet, concrete beleidsplannen gemaakt om de politie te flexibiliseren. Aan deze flexibiliseringsagenda wordt structureel 267 miljoen euro ter beschikking gesteld. De eerste honderd miljoen euro is al besteed aan een vergroting van de politiecapaciteit, versterking van de opsporing, vergroten van de digitale expertise en intensivering voor de Politieacademie. De beleidsplannen voor de overige 167 miljoen euro structureel, worden in de loop van 2018 bekend gemaakt⁸.

4.1.3. Maatschappelijke context

De politie is een organisatie die midden in de maatschappij staat door het vele contact met burgers. Er vinden momenteel veel maatschappelijke ontwikkelingen plaats die de politie raken. Voorbeelden zijn de decentralisaties in het sociale domein, digitalisering en sociale media,

⁷ Kamerstukken II, 2018, 29628, Nr. 774, p. 10-31.

⁸ Regioburgemeesters.nl (2018), ‘Regeerakkoord en Politie’, <http://www.regioburgemeesters.nl/@850/regeerakkoord/> (bekeken op 18 mei 2018).

demografische ontwikkelingen als migratie en vluchtelingen, radicalisering en terrorisme(dreiging) en internationale criminaliteit (Akkerveld et al.,2017: 5).

De samenleving wordt steeds meer complex en ambigu en dit heeft gevolgen voor de politieorganisatie. Ontwikkelingen die de politieorganisatie specifiek raken, zijn toenemende diversiteit onder burgers, georganiseerde of ondermijnende criminaliteit, de terugtrekkende overheid en globalisering (Meurs & Kreulen, 2017: 65-68).

De Nationale Politie telt ongeveer zestigduizend medewerkers en hoort daarmee tot de grootste werkgevers van Nederland (Dekker & Witteman, 2015). Voor deze grote groep medewerkers kunnen plannen met betrekking tot flexibilisering invloed hebben op werktevredenheid, baanzekerheid of invulling van hun werkzaamheden. Aangezien de cao-onderhandelingen van de Nationale Politie parallel lopen aan de uitwerking van de concrete flexibiliseringsbeleidsplannen naar aanleiding van het regeerakkoord, lijken deze met elkaar verbonden te kunnen worden. In een gezamenlijke verklaring van de vier grootste politiebonden wordt gesteld dat er ‘geen flexibilisering van de politie moet plaatsvinden, zolang de basis niet op orde is’. Kern van de boodschap is dat de beleidsplannen uit de flexibiliseringsagenda niet ten koste moeten gaan van de huidige werkzaamheden of werkzekerheden van politiemensen. Ook blijkt uit de boodschap dat er een ‘moeheid’ bestaat ten opzichte van reorganisaties of organisatieveranderingen en dat veel politiemedewerkers nog moeten ‘bijkomen’ van de reorganisaties met betrekking tot de vorming van de Nationale Politie⁹.

⁹ ACP.nl (2018), ‘Politiebonden: ‘Geen flexibilisering politie zolang basis niet op orde is’’, <https://www.acp.nl/nieuws/politiebonden-geen-flexibilisering-basis-op-orde-is/> (bekeken op 18 mei 2018).

4.2. Inhoud

De inhoud van een organisatieverandering gaat over het doel van de organisatieverandering en het verschil van de nieuwe situatie van de organisatie (na de verandering) in vergelijking met de situatie vóór de verandering. (Kuipers et al., 2014). Hieronder wordt deze inhoud ten opzichte van flexibilisering beschreven, aan de hand van het inrichtingsdocument van de Nationale Politie, de evaluatieonderzoeken met betrekking tot de Nationale Politie en de passage uit het regeerakkoord van Rutte-III over flexibilisering.

4.2.1. De vorming van de Nationale Politie

In het inrichtingsplan voor Nationale Politie worden enkele ‘inrichtingsprincipes’ opgesteld. Eén van deze principes is: “De politie is een flexibele organisatie” (Opstelten et al., 2012: 7). Dit inrichtingsprincipe wordt verder omschreven met de zin: “De politie organiseert haar personele en materiële capaciteit op een zodanige wijze, dat deze flexibel inzetbaar is” (Opstelten et al., 2012: 7).

Het uitgangspunt van de Politiewet 2012 is dat één landelijk politiekorps, met verschillende lagen maar centraal beheerd, adequaat, flexibel en snel kan inspelen op actuele en lokale omstandigheden. Er wordt opgemerkt dat het belangrijk is om de verschillen tussen gebieden en eenheden in ogenschouw te nemen en dat er ‘ruimte’ moet bestaan om per gebied en eenheid om een manier te opereren die passend is voor dat gebied of die eenheid (Kuijken et al., 2017: 24).

4.2.2. Evaluatie van de Politiewet en het IBO-effectiviteit

Uit de evaluatie van de Politiewet 2012 van de commissie Kuijken, komt naar voren dat het hierboven genoemd uitgangspunt van de vorming van de Nationale Politie, vijf jaar later niet volledig in de praktijk is gebracht. De commissie Kuijken beschrijft met name dat het lastig blijkt om het centrale beheer van de politieorganisatie te combineren met ruimte voor maatwerk voor lokale en actuele omstandigheden (Kuijken et al., 2017: 13).

Op basis van de evaluatie worden er aanbevelingen opgesteld, waaronder ook enkele aanbevelingen met betrekking tot flexibilisering. Er wordt voorgesteld om het ‘dubbele slot’ op het beheer te beëindigen om flexibiliteit te bevorderen. Het dubbele slot betekent dat zowel het budget als de operationele sterke voor de politie apart wordt vastgesteld, waardoor een aanpassing in één van beide niet snel kan worden doorgevoerd. Ook wordt er voorgesteld om ruimte te scheppen voor maatwerk binnen nationale kaders. Ten aanzien van de bedrijfsvoering

binnen de Nationale Politie zou er minder top-down moeten worden gestuurd, zouden verantwoordelijkheid en sturing dichter bij elkaar moeten worden gebracht en zou er ruimte moeten komen voor lokale team- en eenheidschefs om zowel in de operatie als het beheer, meer beslissingen naar eigen inzicht te kunnen maken (Kuijken et al., 2017: 15).

Een paar maanden voordat het rapport van de commissie Kuijken wordt gepubliceerd, worden de resultaten van het interdepartementaal beleidsonderzoek naar de effectiviteit van de politie bekend gemaakt. In het rapport worden enkele beleidsopties geformuleerd, waaronder een optie die flexibilisering benadrukt. Er wordt voorgesteld om de flexibiliteit op de regelgeving en de operationele sterke te verhogen. Ten aanzien van flexibiliteit op de operationele sterke wordt aangegeven dat dit kan door het ‘dubbele slot’ te beëindigen. Flexibiliteit met betrekking tot regelgeving kan worden verhoogd door het verminderen van ‘regeldruk die voortvloeit uit wetgeving’¹⁰.

In een reactie op dit beleidsonderzoek, zet minister Blok de noodzaak voor flexibilisering uiteen. Hij noemt het versterken van de dialoog, het versterken van professioneel terugpraten, het vergroten van de flexibiliteit door het verminderen van knellende kaders en het versterken van het lerend vermogen als de belangrijkste aspecten van de agenda (Blok, 2017).

4.2.3. Het regeerakkoord en de flexibiliseringsagenda

Eind 2017 presenteren de fractievoorzitters van de nieuwe coalitiepartijen het regeerakkoord van het nieuwe kabinet Rutte-III. Direct na de inleiding van het zeventig pagina’s tellende document, staat als eerste een passage over de Nationale Politie. Onder het kopje *veiligheid* wordt geschreven dat de ‘verdeling van de inzet van politie over de regio’s wordt geactualiseerd’ en ‘de operationele sterke wordt geflexibiliseerd’.

In 2018 worden er naar aanleiding van de beleidsplannen die in het regeerakkoord uiteen zijn gezet, concrete beleidsplannen gemaakt om de politie te flexibiliseren. Aan deze flexibiliseringsagenda wordt structureel 267 miljoen euro ter beschikking gesteld. De eerste honderd miljoen euro is al besteed aan een vergroting van de politiecapaciteit, versterking van de opsporing, vergroten van de digitale expertise en intensivering voor de Politieacademie. De

¹⁰ Rijksoverheid (2017), ‘IBO Effectiviteit politie’, <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/04/10/tk-bijlage-ibo-effectiviteit-politie> (bekeken op 18 mei 2018).

beleidsplannen voor de overige 167 miljoen euro structureel, worden in de loop van 2018 bekend gemaakt¹¹.

Tijdens een interview met enkele beleidsmedewerkers van DGPol, die betrokken zijn met het opstellen van de flexibiliseringsagenda, wordt flexibilisering beschreven als het wegnemen of reduceren van belemmeringen om personeel en materiaal effectief en flexibel in te kunnen zetten. Flexibilisering kan op verschillende manieren vorm krijgen binnen de organisatie. Arbeidsvoorwaarden kunnen geflexibiliseerd worden, net zoals inzetbaarheid, aanstellingsgrond of opleiding (zie: interview I).

Met het flexibiliseren van arbeidsvoorwaarden wordt bedoeld dat er meer ruimte bestaat om lonen en werk- en rusttijden af te kunnen stemmen op specifieke medewerkers en specifieke situaties. Het flexibiliseren van inzetbaarheid heeft te maken met het makkelijker maken voor een politiemedewerker om meerdere of andere taken uit te kunnen voeren, deze taken op verschillende plekken uit te kunnen voeren en roosters te kunnen afstemmen op specifieke situaties. Het flexibiliseren van de aanstellingsgrond heeft te maken met extra mogelijkheden om vaste- dan wel tijdelijke contracten aan te kunnen bieden, afhankelijk van de behoefte van een bepaald organisatieonderdeel van de politie op een bepaald moment. Met flexibilisering van opleiding wordt bedoeld dat specialistische of verkorte politieopleidingen kunnen worden aangeboden voor specifieke politiefuncties of die aansluiten bij specifieke vooropleidingen (zie: interview I).

4.2.4. Orde van verandering

Er wordt door Kuipers et al. (2014) een onderscheid gemaakt in de orde van organisatieverandering. Op basis van de beschreven ‘inhoud’ van flexibilisering, wordt flexibilisering bij de politie als tweede-ordeverandering beschouwd, maar ook als eerste ordeverandering. Over het algemeen hebben de plannen, aanbevelingen en beleid betrekking op veranderingen binnen de gehele organisatie. Bij de vorming van de Nationale Politie wordt gesproken over flexibiliteit als inrichtingsprincipe voor de gehele organisatie en de vier aanbevelingen van minister Blok als reactie op het IBO-effectiviteit hebben ook betrekking op de gehele politieorganisatie. Er worden echter ook organisatieveranderingen bij specifieke organisatieonderdelen beschreven zoals ruimte voor lokale team- en eenheidschefs om een eigen invulling te kunnen geven in het beheer en operatie van de eigen, lokale teams.

¹¹ Regioburgemeesters.nl (2018), ‘Regeerakkoord en Politie’, <http://www.regioburgemeesters.nl/@850/regeerakkoord/> (bekeken op 18 mei 2018).

4.3. Proces

Het aspect proces van een organisatieverandering omvat de interventies en procedures die plaatsvinden bij de implementatie van veranderingen binnen een organisatie (Kuipers et al., 2014). Hieronder worden de processen beschreven die flexibilisering poogden te bewerkstelligen bij de vorming van de Nationale Politie en gekeken naar de flexibiliseringsagenda naar aanleiding van de passage in het regeerakkoord van Rutte-III.

4.3.1. De Vorming van de Nationale Politie

Processen om de politieorganisatie flexibeler te laten functioneren, zijn niet pas sinds de evaluatie van de Nationale Politie een aandachtspunt. De woorden *flexibel* of *flexibilisering* komen al 49 keer voor in het inrichtingsplan van de Nationale Politie (Opstelten et al., 2012). Voor dit onderzoek zijn de processen uit het inrichtingsplan die gezien kunnen worden in het kader van flexibilisering, verzameld (zie: Bijlage 1). Hieronder volgt een beknopte opsomming van deze processen:

1. Er worden op districtsniveau Flexteams ingericht, voor het probleemgericht ondersteunen van basisteams.
2. Als de aanpak van problemen daarom vraagt, zijn taken belegd bij de districten. Deze districten kunnen de afstand tussen basisteams en regionale teams overbruggen.
3. Het LFPN (Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie) wordt dusdanig ingericht dat functies flexibel zijn en inzetbaar in meerdere organisatorische structuren.
4. ‘Robuuste researchteams’ moeten flexibel worden ingezet afhankelijk van de opsporingsproblematiek.
5. ‘Integrale stuurgroepen’ organiseren de sturing op de opsporing.
6. De bedrijfsvoeringsdienstverlener heeft een groot aanpassend vermogen en organisatorische flexibiliteit.
7. Het Politiedienstencentrum (PDC) brengt regeldichtheid en –complexiteit omlaag.
8. De informatievoorziening en informatie infrastructuur wordt flexibel en toekomstvast.
9. De politie hanteert een probleemgerichte benadering en heeft de mogelijkheid te werken in tijdelijke, flexibele onderzoeksteams.

In het flexibele organisatiemodel van Atkinson (1984), wordt flexibiliteit gedefinieerd aan de hand van drie aspecten: functionele, numerieke en financiële flexibiliteit (Legge, 2005: 178). Functionele flexibiliteit gaat over het vermogen van een organisatie om de inzet van werknemers continu af te kunnen stemmen op veranderende werkdruk, productiemethoden of

technologieën (Legge, 2005: 178). Gekeken naar de negen hierboven beschreven processen, dragen ze allemaal in meer of mindere mate bij aan een vergroting van functionele flexibiliteit bij de politie. Ofwel de teams binnen de politieorganisatie kunnen worden ingezet afhankelijk van de benodigde capaciteit op het moment (proces 1,2,3,4,5,9), ofwel de randvoorwaarden voor de flexibele inzetbaarheid worden vergroot (proces 6,7,8).

Numerieke flexibiliteit gaat over het vermogen van een organisatie om het aantal werknemers continu af te kunnen stemmen op het aantal noodzakelijke werknemers (Legge, 2005: 178). Er zijn twee (3 en 9), uit de hierboven beschreven processen die naast functionele flexibiliteit, ook numerieke flexibiliteit pogen te vergroten. Het flexibele Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie (LFNP) kan bijdragen aan een ‘flexibele schil’ van werknemers die kunnen worden ingezet op het moment dat daar behoefte aan is. De mogelijkheid om tijdelijke onderzoeksteams in te richten, draagt hier ook aan bij.

Financiële flexibiliteit refereert ten slotte aan het vermogen van een organisatie om de kosten van werknemers continu te kunnen afstemmen op de werkzaamheden en behoeftes van dat moment, in lijn met functionele en numerieke flexibiliteit (Legge, 2005: 178). Geen van de bovenstaande processen draagt specifiek bij aan financiële flexibiliteit. Reden daarvoor is het eerdergenoemde ‘dubbele slot’ op de politiecapaciteit en het budget, waardoor er in de Politiewet nauwelijks ruimte bestaat om de kosten van werknemers continu te kunnen afstemmen op de op een specifiek bestaande werkzaamheden en behoeftes.

4.3.2. De Flexibiliseringsagenda 2018

In 2018 worden er naar aanleiding van de beleidsplannen die in het regeerakkoord uiteen zijn gezet, concrete beleidsplannen gemaakt om de politie te flexibiliseren. Aan deze flexibiliseringsagenda wordt structureel 267 miljoen euro ter beschikking gesteld. De eerste honderd miljoen euro is al besteed aan een vergroting van de politiecapaciteit, versterking van de opsporing, vergroten van de digitale expertise en intensivering voor de Politieacademie. De beleidsplannen voor de overige 167 miljoen euro structureel, worden in de loop van 2018 bekend gemaakt¹².

Ruim 60% van de eerste honderd miljoen euro die beschikbaar is gesteld ten aanzien van de flexibiliseringsagenda, wordt gebruikt voor een vergroting van de capaciteit van de politie¹⁴. Deze maatregel lijkt in eerste instantie met name de numerieke flexibiliteit van de organisatie

¹² Regioburgemeesters.nl (2018), ‘Regeerakkoord en Politie’, <http://www.regioburgemeesters.nl/@850/regeerakkoord/> (bekeken op 18 mei 2018).

te vergroten. Echter gaat numerieke flexibiliteit over het *continu* af te kunnen stemmen van het aantal werknemers op het aantal noodzakelijke werknemers. De vraag is of deze structurele investering in de politiecapaciteit dan ook de flexibiliteit bewerkstelligt, of slechts ‘gewoon’ en vergroting van de politiecapaciteit is, onafhankelijk van een bepaalde afstemming tussen behoefte en beschikbaarheid. Het overige geld uit de eerste tranche ten aanzien van de 267 miljoen euro voor de flexibiliseringsagenda, lijkt verbonden te zijn met een vergroting van de functionele flexibiliteit. Het vergroten van de digitale expertise onder werknemers (30 miljoen) en extra geld voor de ontwikkeling van de Politieacademie (3,8 miljoen), dragen bij aan de vorming van flexibele specialisten.

Tijdens een interview met enkele beleidsmedewerkers van DGPol, die betrokken zijn met het opstellen van de flexibiliseringsagenda, wordt vooruitgekeken naar de flexibiliseringsagenda en de overige 167 miljoen euro die daar structureel voor uitgetrokken wordt. Er worden verschillende mogelijke beleidsmaatregelen genoemd die in deze flexibiliseringsagenda kunnen voorkomen. Deze mogelijke maatregelen hebben betrekking tot flexibilisering in arbeidsvoorwaarden, inzetbaarheid, aanstellingsgrond en opleiding, maar worden in het gesprek nog niet concreet gemaakt (zie: geïnterviewde I).

4.4. Outcome

De outcome van een organisatieverandering kan worden gezien als de effecten die voortkomen uit de implementatie van de verandering. Outcome omvat het geheel van effecten en resultaten van een proces, zowel bedoeld als onbedoeld, zowel positief als negatief (Kuipers et al., 2014: 12). Hier volgt een inventarisatie van de effecten en resultaten, met betrekking tot flexibiliseringsprocessen bij de Nationale Politie op basis van de twee verschenen evaluatierapporten.

4.4.1. IBO-effectiviteit

Het interdepartementaal beleidsonderzoek naar de effectiviteit van de politie, is het eerste verschenen grote evaluatieonderzoek van de Nationale Politie. Hoewel de woorden ‘flexibiliteit’ of ‘flexibilisering’ maar liefst 49 keer voorkomen in het inrichtingsdocument van de Nationale Politie (Opstelten et al., 2012), is één van de drie voornaamste aanbevelingen die de IBO-werkgroep doet naar aanleiding van het rapport, dat de ‘flexibiliteit van operationele sterke en regelgeving’ binnen de Nationale Politie verhoogt moet worden (Blok, 2017: 2). Hoewel het rapport niet specifiek ingaat op de processen en structuren die flexibiliteit binnen de Nationale Politie dienden te bewerkstelligen in het inrichtingsdocument, is er vijf jaar later in ieder geval vastgesteld dat er (nog) niet ‘voldoende’ flexibiliteit in de politieorganisatie bestaat.

4.4.2. Commissie Kuijken

De commissie Kuijken heeft de Politiewet 2012 geëvalueerd en in 2017 een rapport met hun bevindingen opgesteld. Evenals het IBO worden er geen specifieke processen en structuren geëvalueerd die flexibiliteit binnen de Nationale Politie dienden te bewerkstelligen, maar wordt wel aanbevolen om gedeelten van de organisatiestructuren en -processen te flexibiliseren. Er wordt onder andere aanbevolen dat er ruimte voor maatwerk en flexibiliteit voor decentrale organisatieonderdelen, binnen nationale kaders, moet worden gecreëerd (Kuijken et al., 2017: 15). Er wordt gesteld dat medewerkers binnen de politieorganisatie, meer behoefte hebben aan flexibiliteit (Kuijken et al., 2017: 36) en dat er een balans moet worden gezocht tussen eenduidigheid en flexibiliteit (Kuijken et al., 2017: 39).

5. Diversiteit en flexibilisering

5.1. Opleidingsdiversiteit

5.1.1. Opleidingsdiversiteit binnen de Nationale Politie

Met betrekking tot opleidingsdiversiteit wordt er binnen de Nationale Politie onderscheid gemaakt in lager opgeleiden, die een (voor)opleiding hebben gevolgd op Mbo-niveau en hoger opgeleiden, die een (voor)opleiding hebben gevolgd hoger dan Mbo-niveau¹³. Er kan tevens een onderscheid worden gemaakt tussen reguliere instromers, die als (jonge) aspirant vanuit de Politieacademie, de politieorganisatie instromen en ‘zij-instromers’, die een andere opleidingsachtergrond hebben en vaker op latere leeftijd pas bij de politie gaan werken.

In 2015 is ongeveer vijftien procent van de politiemedewerkers volgens bovenstaande definitie hoger opgeleid¹⁷. In hetzelfde jaar was 29% van de Nederlandse beroepsbevolking volgens dezelfde definitie hoger opgeleid¹⁴. Op basis van de categorieën van ‘proportionele samenstelling’ van het personeelsbestand (Kanter, 1977: 965-968), kan de verdeling als *Skewed* (scheef) worden gezien, waarbij in dit geval de lager opgeleiden de dominante groep zouden vormen. Frans Leijnse, oud-voorzitter van de Politieonderwijsraad onderschrijft het bestaan van een dominante groep lager opgeleiden binnen de politieorganisatie en stelt dat veel medewerkers van de politie het belang van een hogere opleiding relativeren, aan de hand van het credo: ‘de politie is een mbo-organisatie’ (Leijnse, 2018: 9). Uit interviews komt naar voren dat er ‘toch wat aversie heerst binnen de organisatie ten opzichte van hoger opgeleiden’ (zie: geïnterviewde IV) en dat er druk wordt uitgeoefend op hoger opgeleiden, om ‘niet te veel te laten merken aan collega’s dat je hoog bent opgeleid’ (zie: geïnterviewde V).

Uit de jaarverantwoording van de politie blijkt dat in 2017, 1031 aspiranten vanuit de Politieacademie de politieorganisatie in zijn gestroomd, tegenover 381 medewerkers die extern zijn geworven, de zij-instromers (Politie, 2018: 85). Over de totale verdeling tussen zij-instromers en ‘reguliere’ instromers van het personeelsbestand, lijkt geen informatie beschikbaar te zijn.

¹³ Jongejan, D. (2015), ‘Politie kampt met tekort aan hoogopgeleide agenten’, <https://www.ad.nl/binnenland/politie-kampt-met-tekort-aan-hoogopgeleide-agenten~ad0d9b3d/> (bekeken op 28 maart 2018).

¹⁴ CBS (2018), ‘Bevolking; onderwijsniveau; geslacht; leeftijd en migratieachtergrond’, <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82275NED/table?ts=1528455190859> (bekeken op 8 juni 2018).

5.1.2. Ontwikkelingen met betrekking tot opleidingsdiversiteit

Vanuit de korpsleiding is in 2017 aangegeven dat het voor de politie van belang is om meer hoger opgeleiden te werven en te zorgen dat zij ook voor langere tijd aan de politieorganisatie verbonden blijven (Scheepmaker et al., 2017: 5). Al eerder, bij de vorming van de Nationale Politie in 2013, is gesteld dat er gestreefd moet worden naar twintig procent hoger opgeleiden binnen de organisatie¹⁵. Een voornamelijk reden voor de wens om meer hoger opgeleiden binnen de politieorganisatie te hebben, zijn de maatschappelijke ontwikkelingen die tot veranderingen in de aard van het politiewerk leiden. Er is een steeds grotere behoefte aan hoger opgeleide specialisten binnen de politie, met name op het gebied van financiële- en cybercriminaliteit. Deze specialisten zijn vaak zij-instromers, ze hebben vaak al werkervaring buiten de politie en hebben niet de traditionele opleiding aan de Politieacademie gevolgd (De Koning et al., 2014: 1-2).

Uit afgenomen interviews blijkt dat er een ontwikkeling gaande is bij de politie. Er komen steeds meer zij-instromers bij de politie werken, die over het algemeen hoger opgeleid zijn dan ‘traditioneel’ opgeleide politiemedewerkers, vaak al werkervaring hebben buiten het politiewerk en de politie ook niet per se beschouwen als ‘de enige werkgever’, zoals veel oudere politiemedewerkers wel het grootste gedeelte van hun werkzame leven alleen bij de politie hebben gewerkt (zie: geïnterviewde XII). Er wordt ook aangegeven dat het wel eens kan botsen tussen deze zij-instromers en ‘reguliere’, oudere politiemedewerker. Zij-instromers kunnen, vanwege hun andere achtergrond, opleiding of ervaring, andere opvattingen hebben over hoe politiewerk zou moeten worden uitgevoerd dan politiemedewerkers die al jarenlang volgens dezelfde methoden werken. Deze oudere politiemedewerkers kunnen zich dan defensief gaan gedragen, omdat de voor hun ‘normale’ manier van het uitvoeren van politiewerk in twijfel getrokken wordt door, in hun ogen, onervaren, jonge medewerkers (zie: geïnterviewde XII). Juist door de oudere medewerkers wordt waarde gehecht aan ervaring en traditie (zie: geïnterviewde V). Bij deze medewerkers heerst het idee dat ‘je minstens vijf broeken versleten moet hebben voordat je mag meepraten’ (zie: geïnterviewde XII).

¹⁵ Jongejan, D. (2015), ‘Politie kampt met tekort aan hoogopgeleide agenten’, <https://www.ad.nl/binnenland/politie-kampt-met-tekort-aan-hoogopgeleide-agenten~ad0d9b3d/> (bekeken op 28 maart 2018).

5.1.3. Opleidingsdiversiteit en flexibilisering

De meeste politiemedewerkers stromen de organisatie in via de basisopleiding, die ongeveer vier jaar in beslag neemt om te doorlopen. Er wordt op dit moment gekeken naar manieren om ‘flexibiliteit’ aan te brengen in de politieopleiding. Deze flexibiliteit kan een aantal vormen aannemen, en uiteindelijk verandering teweegbrengen in de verhoudingen ten opzichte van opleidingsdiversiteit van het personeelsbestand van de Nationale Politie. Een van deze vormen van flexibilisering, is dat personen met bepaalde voorkennis mogelijk een kortere basisopleiding kunnen volgen, waarin ze alleen nog de kennis en vaardigheden krijgen aangeleerd waarover ze nog niet beschikken (zie: geïnterviewde IV). Ook kunnen ‘specialistische’, kortere opleidingen worden ingericht, waarin geen ‘brede’ politiemedewerker worden opgeleid, maar politiemedewerker met specifieke competenties, bijvoorbeeld voor de opsporing van financiële- of cybercriminaliteit (zie: geïnterviewde V). Op het moment dat er meer ‘soorten’ opleidingen zijn, afgestemd op bepaalde functies of vooropleidingen van aspiranten, zullen deze opleidingen ook een grotere groep mensen aantrekken (zie: geïnterviewde I). Waar ook naar gekeken wordt, is het betrekken van andere onderwijsinstellingen dan de Politieacademie, bij het geven van politieonderwijs. Bepaalde vakken, modulen of minors kunnen gegeven worden door ROCs, hogescholen of universiteiten die al ervaring hebben in het geven van onderwijs dat ook gedeeltelijk onderdeel uitmaakt van de politieopleiding, zoals veiligheidskunde. Hierdoor kan het politieonderwijs op grotere schaal worden gegeven, op meerdere locaties dan nu het geval is (zie: geïnterviewde IV).

Flexibilisering van het politieonderwijs kan bijdragen aan een grotere en meer diverse instroom van politiemedewerkers. Ook kunnen er kosten bespaard worden door sommige vormen van samenwerking, schaalvergroting of verkortingen van opleidingen (Leijnse, 2018: 16). Het is echter wel van belang om de kwaliteit van het politieonderwijs te waarborgen. De politie heeft zwaarmacht in Nederland en de medewerkers kunnen in situaties terecht komen die ‘om leven en dood gaan’. Het is daarom van belang om, wanneer er gekeken wordt naar flexibilisering van het politieonderwijs, in eerste instantie te blijven zorgen dat een medewerker die een politieopleiding heeft afgerond, voldoende bekwaam is voor het beroep dat hij of zij vervolgens uitoefent (zie: geïnterviewde V).

5.1.4. Mechanisme: leervermogen

Bij *leervermogen* is het uitgangspunt dat een hoge mate van heterogeniteit van het personeelsbestand, leidt tot een grote mate van potentieel voor medewerkers om van elkaar te leren. Dit draagt vervolgens bij aan het ‘snel en adequaat te kunnen reageren of anticiperen op veranderingen’ door medewerkers, en in het verlengde hiervan, de functionele flexibiliteit van een organisatie. Aangezien het personeelsbestand van de politie bestaat een grote, dominante groep lager opgeleiden ten opzichte van een kleine groep hoger opgeleiden, kan er met betrekking van leeftijdsdiversiteit worden gesproken van een lage mate aan heterogene diversiteit. Uit de afgenomen interviews blijkt ook dat het lerend vermogen niet bijzonder sterk aanwezig is tussen beide groepen.

In een van de interviews komt naar voren dat binnen het de politiecultuur het begrip ‘IWAB’ bestaat. IWAB staat voor ‘Ik Weet Alles Beter’. In de wijkagentenopleiding wordt tegen aspiranten gezegd dat ze moeten zorgen geen IWAB te zijn, als ze in een wijkteam gaan werken. Hoewel ze hoger zijn opgeleid dan traditionele politiemedewerkers, wordt het niet op prijs gesteld om dat ‘teveel te laten merken aan collega’s’ (zie: geïnterviewde V). Een dergelijk cultuurelement staat het leervermogen in de weg, er wordt de (hoger opgeleide) aspiranten immers actief aangeraden om eigen inzichten en manieren van denken niet te delen. Uit een ander interview blijkt dat veel teams niet weten ‘wat ze moeten doen’ met de toegevoegde kennis van hoger opgeleide medewerkers. Doordat er ‘van dag tot dag wordt geleefd’ en het werk al jaren op een soortgelijke manier wordt uitgevoerd, kunnen hoger opgeleide, of anders opgeleide medewerkers, niet direct invloed uitoefenen op de werkzaamheden (zie: geïnterviewde VI).

In het *IBO-effectiviteit politie* wordt gesteld dat de effectiviteit van de politie verbeterd kan worden door onder andere het ‘benutten van menselijk kapitaal’ en het ‘slim gebruik maken van technische innovatie’ (Rijksoverheid, 2017: 53-54). In de kabinetsreactie op dit rapport, schrijft minister Blok dat het ‘versterken van het lerend vermogen’, één van de vier voornaamste onderdelen zal moeten zijn voor de flexibiliseringsagenda, een programma om de ‘politieorganisatie flexibeler te maken’, zodat de politie beter kan inspelen op ‘wisselende veiligheidsvragen op een wisselende schaal’. In dezelfde brief stelt de minister dat het, ten aanzien van flexibilisering, van belang is om meer ‘variatie in de kwaliteit van samenstelling van het personeel’ aan te brengen, onder andere door een hoger aandeel hoger opgeleiden binnen de organisatie te krijgen. (Blok, 2017: 2-8).

Hoewel niet impliciet benoemd, lijken onderdelen van de kabinetsreactie op het IBO-rapport de relatie tussen opleidingsdiversiteit en flexibilisering, aan de hand van het mechanisme *leervermogen*, te erkennen. Het versterken van het lerend vermogen wordt als een voornaam onderdeel van een verbetering van (functionele) flexibiliteit beschouwd en een hoger aandeel hoger opgeleiden wordt ook als een manier beschouwd om deze flexibilisering te bewerkstelligen. Hoewel de link tussen een relatief laag aandeel hoger opgeleiden binnen de organisatie en een gebrek aan lerend vermogen niet wordt gelegd, is uit de afgenomen interviews wél op te merken dat er een mogelijk verband is. Het wordt hoger opgeleiden die de organisatie instromen zelfs aangeraden om maar niet teveel te laten merken dat ze op een andere manier naar politiewerk (kunnen) kijken, dan gebruikelijk is.

5.1.5. Mechanisme: arbeidsvoorwaarden

Bij *arbeidsvoorwaarden* is het uitgangspunt dat organisaties die flexibele arbeidsvoorwaarden aanbieden, voor een meer diverse groep mensen interessant zullen zijn als werkgever. Tevens kunnen bepaalde arbeidsvoorwaarden, zoals tijdelijke contracten, bijdragen aan een verhoogde numerieke flexibiliteit van een organisatie. De arbeidsvoorwaarden van de politie zijn ingekaderd door het Landelijk Functiehuis Nationale Politie (LFNP). De invoering van dit functiehuis gebeurde net voor de vorming van de Nationale Politie, en bevat 92 functies, met bijbehorende competenties die benodigd zijn voor de functie en arbeidsvoorwaarden die verbonden zijn aan die functie (Kuijken et al., 2017: 34). In het huidige functiehuis is de vooropleiding van een politiemedewerker in grote mate bepalend voor de functie die hij of zij uitoefent en welke arbeidsvoorwaarden daar, in lijn met het LFNP, aan verbonden zijn (zie: geïnterviewde V). Er is op dit moment vrij weinig flexibiliteit in de arbeidsvoorwaarden en medewerkers met eenzelfde opleidingsachtergrond en functie, zullen over het algemeen dezelfde arbeidsvoorwaarden genieten (zie: geïnterviewde V). Er wordt echter wel gekeken naar mogelijkheden tot flexibilisering van arbeidsvoorwaarden, in het kader van de flexibiliseringsagenda 2018 (zie: geïnterviewde I).

Een mogelijke vorm van flexibiliseren van de arbeidsvoorwaarden in relatie met de (voor)opleiding van een politiemedewerker, is om de koppeling tussen vooropleiding, functie en bijbehorende beloning in lijn met het LFNP, los te laten (zie: geïnterviewde IV). Reden hiervoor is dat werkervaring en het beschikken over bepaalde competenties, als net zo waardevol als het hebben van een bepaald diploma kan worden beschouwd, voor de manier waarop iemand een functie uitoefent. ‘Iemand met een bacheloropleiding is niet beter in hetzelfde werk als iemand met een Mbo-opleiding. Er is sprake van andere bagage’ (zie:

geïnterviewde IV). Er wordt aangegeven dat het functiebouwwerk op basis van opleidingsniveau als ‘klemmend wordt ervaren’ (zie: geïnterviewde V). Hoewel uit interviews niet blijkt of de ‘loskoppeling van (voor)opleiding en het LFNP’ concreet besproken wordt bij de aankomende Cao-onderhandelingen of de invulling van de flexibiliseringsagenda, zou dat wel zeker mogelijk zijn (zie: geïnterviewde V).

Om het aantal hoger opgeleiden binnen de organisatie te vergroten, zet de politie in op een ‘helder en samenhangend aanbod van groeimogelijkheden, leerroutes, aanstellingsvormen en functies’ (Politie, 2017: 55). Er wordt erkend dat de arbeidsvoorwaarden en het salaris bij de politie ‘niet altijd concurrerend’ zijn. Echter zet de politie in op de ‘maatschappelijke relevantie’ van het werk, om hiervoor te compenseren (Politie, 2017: 55). Het mechanisme *arbeidsvoorwaarden* is niet direct te herkennen bij de manier van werving van hoger opgeleiden binnen de politieorganisatie. Er zit (op het moment) weinig flexibiliteit in de arbeidsvoorwaarden. Dit wordt erkend door de politie en er wordt bewust gekozen om via andere wegen meer hoger opgeleiden aan te trekken, om zo uiteindelijk ook de opleidingsdiversiteit binnen de organisatie te vergroten.

5.1.6. Mechanisme: aanpassend vermogen

Bij *aanpassend vermogen* is het uitgangspunt dat een verhoging van de heterogene diversiteit, zal kunnen leiden tot een verbetering van het ‘aanpassend vermogen’ van een organisatie. Een toename in het aanpassend vermogen kan vervolgens bijdragen aan het vermogen van een organisatie om continue aanpassingen te maken op basis van veranderende werkdruk, productiemethoden of technologieën. Zoals eerder beschreven is er met betrekking tot opleidingsdiversiteit, sprake van weinig heterogeniteit, met de lager opgeleiden als dominante groep.

In een van de afgenomen interviews komt de relatie tussen een relatief laag aantal hoger opgeleiden binnen de organisatie en een gebrek aan aanpassend vermogen van de organisatie ter sprake. Er wordt gesteld dat het binnen de politie moeilijk is voor mensen met een hogere opleiding om invloed uit te kunnen oefenen op de politiecultuur en om zich daar goed in ‘door te kunnen ontwikkelen’. Op het moment dat er weinig hoger opgeleiden in een bepaald team zitten, is te zien dat ze zich aan gaan passen aan de geldende normen, de geldende cultuur. Een mogelijke oplossing kan zijn om de hoger opgeleiden niet ‘druppelsgewijs binnen te laten komen, maar in grote groepen’ (zie: geïnterviewde IV).

In het rapport over basisteams van de politie van Terpstra et al. (2016), wordt aangegeven dat in veel basisteams vast wordt gehouden aan bepaalde werkwijzen, ook als er geprobeerd wordt om de werkwijzen te veranderen, vaak door hoger opgeleide leidinggevenden. Reden is dat er sprake is van een ‘culturele’ botsing. De leidinggevenden worden gezien als inmenging, buitenstaanders, in plaats van medewerkers (Terpstra et al., 2016: 117).

Het mechanisme *aanpassend vermogen* is terug te zien in de politieorganisatie in de zin dat er een verband lijkt te zijn tussen de lage mate van heterogene opleidingsdiversiteit en een gebrek aan aanpassend vermogen binnen de politieorganisatie. In een interview wordt zelfs aangedragen dat het vergroten van de heterogene diversiteit, ‘het binnenhalen van hoger opgeleiden in grote groepen’, ook de invloed van deze groep op de organisatie, kan vergroten (zie: geïnterviewde IV). Zowel in het interview als het rapport van Terpstra et al (2016), wordt de ‘politiecultuur’ aangedragen als belangrijkste factor is de relatie tussen de dominante groep lager opgeleiden binnen de politie en het gebrek aan aanpassend vermogen binnen de organisatie.

5.2. Leeftijdsdiversiteit

5.2.1. Leeftijdsdiversiteit binnen de Nationale Politie

Met betrekking tot leeftijdsdiversiteit wordt er binnen de Nationale Politie gebruik gemaakt van een generatiemodel om de proportionele verhoudingen binnen het personeelsbestand weer te geven. In 2017 bestond ongeveer 20% van het personeelsbestand uit medewerkers met een geboortjaar tussen 1945 en 1960. 39% van het personeelsbestand bestond uit medewerkers met een geboortjaar tussen 1960 en 1975. 34% van het personeelsbestand bestond uit medewerkers met een geboortjaar tussen 1975 en 1990. 6% van het personeelsbestand bestond ten slotte uit medewerkers met een geboortjaar tussen 1990 en 2005 (zie: bijlage 4). Er kan tevens een onderscheid worden gemaakt in medewerkers die in aanmerking komen voor nachtdienstontheffing, 55 jaar of ouder zijn, en medewerkers die jonger zijn dan 55 en niet in aanmerking komen voor nachtdienstontheffing. In 2017 kwam 28% van de medewerkers in aanmerking voor nachtdienstontheffing (zie: bijlage 2).

Op basis van de categorieën van ‘proportionele samenstelling’ van het personeelsbestand (Kanter, 1977: 965-968), is er met betrekking tot leeftijdsdiversiteit aan de hand van het generatiemodel, niet één dominante groep aan te wijzen binnen de politieorganisatie. Het aantal medewerkers van de jongste generatie is in vergelijking met de andere drie groepen wel significant minder vertegenwoordigd binnen de organisatie. Echter zijn met name de jongste leden van deze generatie, nog niet actief op de arbeidsmarkt. Met betrekking tot representatieve diversiteit, ligt het voorkomen van de generaties in het personeelsbestand van de politie in lijn met de Nederlandse bevolking, behalve voor de generatie medewerkers geboren tussen 1990 en 2005¹⁶. Ook dat zal grotendeels te maken hebben met het (nog) niet actief zijn op de arbeidsmarkt van de jongste leden van deze generatie.

Er zijn verschillen tussen jongere en oudere politiemedewerkers. Jongeren hebben een ander wereldbeeld dan ouderen, verwerken informatie anders dan ouderen en zijn minder loyaal naar hun werkgever dan ouderen. Grootste overeenkomst tussen jongere en oudere politiemedewerkers is de intrinsieke motivatie, die ze (ook moeten) hebben om het politiewerk uit te voeren (zie: geïnterviewde XII).

¹⁶ CBS (2018), ‘Bevolkingspiramide’, <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bevolkingspiramide> (bekeken op 9 juni 2016).

5.2.2. Ontwikkelingen met betrekking tot leeftijdsdiversiteit

De afgelopen jaren is de gemiddelde leeftijd van politiemedewerkers steeds hoger geworden (zie: bijlage 2). Verwacht wordt dat deze trend zich zal doorzetten, waardoor er de komende tijd relatief meer oudere politiemedewerkers zijn ten opzichte van steeds relatief minder jongere politiemedewerkers (de Koning et al., 2014: 1). Hoewel de gehele Nederlandse bevolking gemiddeld ouder wordt en vergrijsst (De Kruijf en Langenberg, 2017), is deze trend bij de politie ook te verklaren door de lage externe arbeidsmobiliteit van politiemedewerkers en beperkte instroommogelijkheden. Politiemedewerkers blijven vaak tot hun pensioen bij de politie werken en het aantal plekken bij de Politieacademie is beperkt (de Koning et al., 2014: 1). Er wordt op het moment ook rekening gehouden met een grote uitstroom van politiemedewerkers, als binnen een aantal jaar veel oudere medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd bereiken (zie: geïnterviewde XII).

In het algemeen is ook te zien dat jongere medewerkers eerder bereid zijn om (op termijn) van werkgever te wisselen. Waar veel oudere politiemedewerkers nog hun hele leven bij de politie bleven werken, stappen meer jongere medewerkers op een gegeven moment over naar een andere werkgever (zie: geïnterviewde XII).

Door de toenemende gemiddelde leeftijd bij de politie, wordt ook het aantal medewerkers dat 55 jaar of ouder is, en in aanmerking komt voor nachtdienstontheffing, steeds groter. Vanaf 2013 is het percentage medewerkers dat in aanmerking komt voor de nachtdienstontheffing, ieder jaar groter geworden (zie: bijlage 2). Politiemedewerkers van 55 jaar of ouder kunnen een verzoek indienen voor gehele of gedeeltelijke ontheffing van nachtdiensten (tussen 0.00 en 6.00) uur (de Koning et al., 2014: 71). Hier wordt op dit moment massaal gebruik van gemaakt, waardoor oudere werknemers ‘bijna voor de helft minder inzetbaar worden’ (zie: geïnterviewde VII). Jongeren draaien veel nachtdiensten, waardoor zij minder inzetbaar zijn overdag (zie: Geïnterviewde IX). Het aantal arbeidstijdenovertredingen ligt hoog bij de politie en er wordt weinig wordt gestuurd op de naleving van de Arbeidstijdenwet (ATW) (de Koning et al., 2014: 71-72).

5.2.3. Leeftijdsdiversiteit en flexibilisering

Bij het opstellen van de flexibiliseringsagenda, wordt rekening gehouden met het verschil tussen oudere en jongere politiemedewerkers. Oudere medewerkers hebben namelijk bepaalde rechten opgebouwd in de loop van hun carrière en hebben andere behoeftes dan jongeren in het werk wat ze doen (zie: geïnterviewde I). Bij de Cao-onderhandelingen die parallel aan het opstellen van de flexibiliseringsagenda lopen, zijn met name de ‘rechten’ die oudere medewerkers hebben opgebouwd, een belangrijk onderwerp. De nachtdienstonthefing is hier een belangrijk onderdeel van. In de inzetbrief van minister Grapperhaus en korpschef Akerboom aan de politiemedewerkers, wordt gesteld dat het ‘hardnekkige capaciteitsvraagstuk’ dat door onder andere de nachtdienstonthefing is ontstaan, ‘vraagt om een structurele oplossing’ (Grapperhaus & Akerboom, 2018: 1-2). Een concrete oplossing wordt overigens niet aangedragen.

Er wordt op dit moment rekening gehouden met een grote uitstroom van pensioengerechtigde politiemedewerkers in de nabije toekomst. Er wordt gekeken hoe deze uitstroom moet worden opgevangen. Met maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en ‘veranderend politiewerk’ in het achterhoofd, is het niet zo dat voor elke medewerker die de organisatie uitstroomt, sowieso een soortgelijke nieuwe medewerker moet worden aangenomen (zie: geïnterviewde XII). Het zou heel goed kunnen dat ervoor wordt gekozen om minder, maar anders opgeleide en gespecialiseerde medewerkers aan te nemen, waarbij bijvoorbeeld specialisten in data-analyse een grotere rol krijgen ten opzichte van ‘traditionele’ onderzoekers in opsporingswerkzaamheden (zie: geïnterviewde XII). De toekomstige vervanging van een grote uitstroom is echter niet een specifiek, benoemd onderdeel in de flexibiliseringsagenda zoals deze beschreven is in het regeerakkoord (Rutte et al., 2017: 3).

5.2.4. Mechanisme: leervermogen

Hoewel de jongste generatie aanmerkelijk minder sterk vertegenwoordigd is binnen de politie, is er geen grote, dominante generatie aanwezig binnen de organisatie. Er zijn verschillen in bepaalde vaardigheden met betrekking tot het algemene politiewerk tussen ouderen en jongeren. Eén van de voornaamste verschillen zit in het gebruik van digitale opsporingsmiddelen en digitale apparatuur in het algemeen. Jongeren hebben in het algemeen meer affiniteit met, en vaardigheden in, het gebruik van digitale informatiesystemen. In de praktijk helpen jongere medewerkers, de oudere medewerkers in het gebruik van deze systemen. Daarentegen gebruiken oudere medewerkers hun ervaring om jongeren vaardigheden in het

politiewerk bij te brengen (zie: geïnterviewde XII). Er kan generaliserend gesproken, gezegd worden dat jongeren beschikken over theoretische kennis en ouderen beschikken over praktische ervaring met betrekking tot het politiewerk (zie: geïnterviewde IV). Hoewel hierdoor ‘potentieel tot leren’ bestaat, is het leervermogen niet altijd even groot. In teams met weinig jonge medewerkers en veel oudere medewerkers, zullen de werkmethoden van de oudere medewerkers leidend zijn (zie: geïnterviewde XII). Er zijn overeenkomsten te zien tussen opleidingsdiversiteit en leeftijdsdiversiteit. Er wordt binnen de politie eenmaal veel waarde gehecht aan ervaring en traditie, ‘nieuwe’ denkwijzen worden met wantrouwen bekeken (zie: geïnterviewde IV).

Een manier die in een interview wordt aangedragen om het leervermogen tussen oudere en jongere medewerkers te versterken, is het zogenaamde *reversed apprenticeship*. In dergelijke programma’s worden jonge medewerkers bewust aan oudere medewerkers gekoppeld om samen te werken. Oudere medewerkers leren op deze manier digitale vaardigheden en ‘problem solving’ van de jongere medewerkers. Jongere medewerkers steken praktische politievaardigheden op van de jarenlange ervaringen die een oudere medewerker bezit (zie: geïnterviewde IV). Hoewel dergelijke programma’s niet formeel binnen de politie zijn doorgevoerd, is er wel eens over gesproken en ‘zou er iets mee kunnen gebeuren’ (zie: geïnterviewde IV).

Een programma als *reversed apprenticeship* is in overeenkomst met principes uit het mechanisme *leervermogen*. Er wordt immers hetzelfde uitgangspunt gehanteerd: het vergroten van de diversiteit van, in dit geval, kleinschalige samenwerkingsverbanden binnen de politie, vergroot het potentieel voor lerend vermogen voor de medewerkers binnen het team. Zoals eerder benoemt, wordt een verbetering van het leervermogen vervolgens als een voornaam onderdeel van een verbetering van (functionele) flexibiliteit beschouwd in de kabinetsreactie op het IBO-rapport (Blok, 2017: 2-8).

5.2.5. Mechanisme: arbeidsvoorwaarden

Zoals eerder aangegeven, zijn de arbeidsvoorwaarden van de politie op het moment niet bijzonder flexibel, omdat ze grotendeels zijn gekoppeld aan een functie in het LFNP. Deze functies zijn grotendeels gebaseerd op de (voor)opleiding van een medewerker, niet in het bijzonder op leeftijd¹⁷. De nachtdienstonthefing is echter welk een bijzonder verschil in arbeidsvoorwaarden tussen politiemedewerkers die verschillen in leeftijd. Hoewel het een

¹⁷ ACP.nl (z.j.), ‘LFNP’, <https://www.acp.nl/collectief/lfnp/> (bekeken op 9 juni 2018).

keuze is voor medewerkers van 55 jaar of ouder om de ontheffing aan te vragen, wordt er op dit moment massaal gebruik van gemaakt (zie: geïnterviewde VII). Het grote gebruik van de nachtdienstontheffing is te verklaren doordat oudere medewerkers vaak ‘aan hun fysieke grens zitten’. Politiewerk is zwaar werk, een maatregel als de nachtdienstontheffing zorgt ervoor dat er minder fysieke druk op de oudere medewerkers komt te liggen. Nachtdienstontheffing is geen manier om de organisatie aantrekkelijker te maken voor oudere werknemers, maar een noodzakelijke regeling in verband met het fysieke werk, en de onmogelijkheid voor veel oudere medewerkers om dit tot oudere leeftijd volledig vol te houden (zie: geïnterviewde I).

De politie wil graag veel, ‘goede’ jongeren werven voor de organisatie. Er wordt niet ingezet op specifieke arbeidsvoorwaarden om de organisatie aantrekkelijk te maken voor jongeren. Zaken die wel belicht worden, specifiek om jongeren aan te trekken, zijn een ‘helder doorstroombeleid’, baan zekerheid na het succesvol doorlopen van de politieopleiding en een vergroting van het aantal opleidingsmogelijkheden (Politie, 2017: 49). Net zoals bij opleidingsdiversiteit, is het mechanisme *arbeidsvoorwaarden* niet direct te herkennen bij de manier van werving van jongeren binnen de politieorganisatie. Er zit (op het moment) weinig flexibiliteit in de arbeidsvoorwaarden. Dit wordt erkend door de politie en er wordt bewust gekozen om via andere wegen meer jongeren aan te trekken, om zo in ieder geval (gedeeltelijk) de uitstroom van oudere werknemers te compenseren.

5.2.6. Mechanisme: aanpassend vermogen

Met name in het interview met enkele jonge politiemedewerkers, is de leeftijdsverhouding bij de politie en het (gebrek aan) aanpassend vermogen binnen de organisatie ter sprake gekomen. Er werd gesteld dat de vergrijzing binnen de organisatie ‘een groot probleem’ is, hoewel de grootte van het probleem per team verschilt (zie: geïnterviewde VI). Er wordt verwacht dat de komende vijf jaar 14.000 medewerkers de politie uit gaan stromen, een aantal dat alleen de instroom vanuit de Politieacademie niet kan compenseren (zie: geïnterviewde IX). Aangezien naast deze ‘massale’ uitstroom, ook nog eens steeds meer medewerkers in aanmerking komen voor de nachtdienstontheffing en ‘bijna voor de helft minder inzetbaar worden’, wordt er een steeds groter wordend capaciteitsprobleem verwacht (zie: geïnterviewde VI). In hetzelfde interview wordt gesteld dat de politie ‘het van zo ver ziet aankomen, maar zo slecht voorbereid is’ (zie: geïnterviewde VI). Als reden voor dit gebrek aan ‘aangepast vermogen’, wordt gegeven dat er ‘te weinig geld is’ en er een grote afhankelijkheid van de politiek bestaat, waar een gebrek aan lange termijnvisie bestaat (zie: geïnterviewde VI). Vooruitkijkend, wordt echter wel gesteld dat ontwikkeling en innovatie uiteindelijk de enige optie is, om dezelfde taken uit

te blijven voeren met minder mensen (zie: geïnterviewde VI). Hoewel deze laatste opmerking misschien impliceert dat een veranderende leeftijdsverhouding binnen de politie uiteindelijk wel tot ontwikkeling en innovatie zal leiden, is het mechanisme *aanpassend vermogen* met betrekking tot leeftijdsdiversiteit niet goed terug te zien binnen de politieorganisatie. Er lijkt weinig verband te zijn tussen een veranderende leeftijdsverhouding van het personeelsbestand en het aanpassend vermogen van de gehele organisatie. Er wordt juist gewezen op andere factoren die invloed hebben, zoals geld en politiek. In het interview met jonge politiemedewerkers wordt gezegd dat jonge leidinggevenden slechts ‘microchanges’ kunnen doorvoeren, en alleen maar kunnen hopen dat dit uiteindelijk een ‘grote kanteling teweegbrengt’ (zie: geïnterviewde VI).

6. Conclusie

In de inleiding van deze scriptie is het begrip *flexibilisering*, veelomvattend, vaag en actueel genoemd. Uit de analyse van flexibilisering bij de Nationale Politie kan worden afgeleid waarom deze kenmerken aan flexibilisering verbonden zijn. Flexibilisering is veelomvattend, omdat er verschillende manieren van flexibilisering binnen een organisatie mogelijk zijn en nog veel meer (beleids-)maatregelen mogelijk zijn om deze manieren van flexibilisering binnen een organisatie te bewerkstelligen. De vaagheid van het begrip is hier een afgeleide van. In de praktijk kan één woord, flexibilisering, gebruikt worden om tal van verschillende doelen en maatregelen te verwoorden. In het algemeen is het ook een positief woord. Niemand lijkt in eerste instantie tegen flexibilisering bij de politie te zijn. Maar op het moment dat er concrete doelstellingen en beleidsmaatregelen aan het begrip verbonden moeten worden, blijkt dat er heel verschillend wordt gekeken naar de invulling van het begrip. In het onderzoek komt ook naar voren waarom flexibilisering zo interessant kan zijn voor de politie, waarom het actueel is. Misschien zijn de twee grootste uitdagingen waar de politie op dit moment mee kampt het toekomstbestendig maken van de organisatie, waarbij gezorgd moet worden dat de politie ‘mee-ontwikkeld’ met maatschappelijke en technische veranderingen en het vinden van geschikte vervanging van de vele duizenden oudere politiemedewerkers die de komende jaren de politie gaan verlaten. Flexibilisering is interessant voor de politie omdat het, in brede zin van het begrip, een mogelijke oplossing biedt voor beide problemen. Op het moment dat de uitgestroomde politiemedewerkers vervangen worden door flexibel inzetbare medewerkers die zó opgeleid zijn, dat ze kunnen omgaan met de nieuwste technieken en maatschappelijke problemen, lijken beide uitdagingen grotendeels beslecht.

Er zit echter een groot verschil tussen de theoretische mogelijkheden en verschillende aanbevelingen die gedaan worden ten aanzien van flexibilisering bij de politie, en de praktijk. Hoewel flexibiliteit een belangrijke pijler was bij de reorganisatie tot de Nationale Politie in 2013, blijkt vijf jaar later uit aanbevelingen uit de evaluaties van de politie, dat deze jonge organisatie juist flexibiliteit mist. Opvallend is dat veel van de aanbevelingen die worden gedaan in de evaluatie van de commissie Kuijken of naar aanleiding van het IBO-rapport, ingaan op het vergroten van de functionele flexibiliteit bij de politie. De aanbevelingen gaan onder andere over het aanbrengen van maatwerk, het vergroten van het lerend vermogen en het versterken van de dialoog binnen de organisatie. Hoewel op het moment van schrijven, het grootste gedeelte van de flexibiliseringsagenda naar aanleiding van het regeerakkoord nog niet concreet is gemaakt, is wel al bekend waar ongeveer honderd miljoen euro structureel,

verbonden aan de agenda, aan zal worden besteed. Het merendeel zal worden besteed aan het vergroten van de capaciteit bij de politie. Een maatregel waar veel voor te zeggen valt, maar die feitelijk weinig te maken heeft met het vergroten van de functionele flexibiliteit van de organisatie. Je kan je zelfs afvragen of een dergelijke maatregelen de numerieke flexibiliteit van de organisatie vergroot. Numerieke flexibiliteit gaat namelijk over het *continu* af te kunnen stemmen van het aantal werknemers op het aantal noodzakelijke werknemers. De vraag is of deze structurele investering in de politiecapaciteit dan ook de flexibiliteit bewerkstelligt, of slechts ‘gewoon’ en vergroting van de politiecapaciteit is, onafhankelijk van een bepaalde afstemming tussen behoefte en beschikbaarheid.

Net als flexibilisering, is diversiteit een belangrijk onderwerp bij de politie. In het algemeen wordt een meer diverse organisatie als iets positiefs beschouwd, als iets nastrevenswaardigs, met name vanuit de ‘beleid makende’ instanties zoals de korpsleiding en het Ministerie van Justitie & Veiligheid wordt hier veel aandacht aan besteed. Gekeken naar de twee soorten diversiteit die in dit onderzoek in het bijzonder worden uitgelicht, opleidings- en leeftijdsdiversiteit, is in het algemeen te zeggen dat de bedoelingen om de diversiteit te vergroten vaak goed zijn, maar dat de cultuur binnen de politie nog wel eens in de weg kan staan van de voordelen die diversiteit kan bieden. In het algemeen lijkt het voor ‘minderheden’ binnen de organisatie lastig te zijn om invloed te hebben op de werkwijzen die door de dominante ‘meerderheid’ als normaal worden beschouwd.

6.1. Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag voor dit onderzoek luidt: *Wat is de relatie tussen flexibilisering en diversiteit binnen de Nationale Politie?* In het onderzoek is gekeken naar de invloed die diversiteit mogelijk heet op flexibilisering, maar ook de invloed die flexibilisering mogelijk heeft op diversiteit. Voor de twee ‘soorten’ diversiteit die in dit onderzoek zijn uitgelicht, lijkt een relatie te bestaan met flexibilisering bij de Nationale Politie.

6.1.1. Opleidingsdiversiteit

Er lijkt een relatie te bestaan tussen aspecten van opleidingsdiversiteit en aspecten van flexibilisering bij de Nationale Politie. Het flexibiliseren van het onderwijs en het vergroten van de diversiteit van medewerker met verschillende opleidingsachtergronden, wordt als een belangrijke mogelijke maatregel genoemd om te garanderen dat de politiemedewerkers op een toekomstbestendige manier inzetbaar zijn en om een groter aantal politiemedewerker te kunnen werven, afhankelijk van de veranderende vraag naar nieuwe medewerkers.

Impliciet wordt er in de kabinetsreactie op het IBO-rapport een verband gelegd tussen een groter aandeel hoger opgeleiden binnen de organisatie, een verbetering van het lerend vermogen en een vergroting van de functionele flexibiliteit binnen de organisatie. Een groter aandeel hoger opgeleiden binnen de organisatie lijkt ook te kunnen leiden tot een vergroting van het aanpassend vermogen binnen de gehele organisatie. De kleine groep hoger opgeleide medewerkers binnen de organisatie passen zich op het moment nog vaak aan, aan de geldende normen en werkwijzen van de dominante groep, lager opgeleide medewerkers. Naarmate het aantal hoger opgeleide medewerker toeneemt, kunnen deze wellicht invloed kunnen uitoefenen op de rigide werkwijzen van de dominante groep lager opgeleide medewerkers.

6.1.2. Leeftijdsdiversiteit

Er lijkt tevens een relatie te bestaan tussen aspecten van leeftijdsdiversiteit en aspecten van flexibilisering bij de Nationale Politie. Door de toename van het aantal medewerkers met nachtdienstonthefing en de verwachte grote uitstroom van pensioengerechtigde medewerkers op de korte termijn, wordt flexibiliteit binnen de organisatie gevraagd om tegemoet te kunnen komen aan eventuele capaciteitsproblemen, met name als er geen geld of middelen beschikbaar zijn voor extra politiemedewerkers.

Ook voor leeftijdsdiversiteit zijn verbanden te leggen met een meer diverse samenstelling van samenwerkingsverbanden en een verbetering van het leervermogen. Er wordt erkend dat jongere en oudere medewerkers op verschillende manieren politiewerk uitvoeren, maar dat er mogelijkheden zijn om, op basis van die verschillen, van elkaar te leren. Een programma als *reverse apprenticeship*, kan hier zeker aan bijdragen. Het lijkt voor jongeren binnen de organisatie lastig te zijn om invloed uit te oefenen, hoewel het moeilijk te zeggen is of een groter aandeel jongeren binnen de organisatie hier verandering in brengt. Volgens de jongeren spelen er namelijk ook andere factoren een rol in de ‘beperkte invloed’ die ze hebben, zoals de kortetermijnvisie van de politiek en de beperkte (financiële) middelen die de politie tot zijn beschikking heeft.

6.2. Reflectie

In mei 2018 werd Wim Kuijken, voorzitter van de commissie die een evaluatieonderzoek uitvoerde naar de Politiewet 2012, uitgenodigd om het evaluatierapport in de Tweede Kamer toe te lichten. In zijn openingswoord stelde hij dat het eigenlijk veel te vroeg was om vijf jaar na de reorganisatie tot Nationale Politie, een groot gedeelte van deze organisatie te onderzoeken. Maar, zei hij, ‘wij hadden nou eenmaal deze opdracht, dus hebben we die uitgevoerd’. Toen de opdracht voor deze scriptie door DGPol werd uitgezegd in november 2017, lag het in de lijn der verwachting dat in de loop van het scriptietraject, een concrete flexibiliseringsagenda geformuleerd zou worden naar aanleiding van het regeerakkoord. Bij voltooiing van deze scriptie is deze agenda echter nog steeds niet verschenen. Het onderschrijft nog maar eens hoe lastig het begrip flexibilisering in concreet beleid te vertalen is. Het begrip is zo breed en op verschillende manieren uitvoerbaar, dat het ook in Den Haag enige tijd duurt voordat het vertaald kan worden in daadwerkelijke maatregelen. Als de flexibiliseringsagenda eerder was verschenen, zou het een voorname bron geweest zijn voor de onderzoek analyse. De gevonden theoretische mechanismen zouden in dat geval getoetst kunnen worden aan concrete, actuele beleidsmaatregelen. Aangezien dit niet het geval is, is gebruik gemaakt van een combinatie van aanbevelingen tot flexibilisering uit de twee verschenen evaluatierapporten en inzichten die zijn opgedaan in interviews met betrekking tot mogelijke flexibilisering bij de politie. Dit heeft gezorgd voor een brede vertaling van het begrip flexibilisering, die wellicht na het publiceren van de flexibiliseringsagenda niet volledig accuraat blijkt te zijn. Desalniettemin zijn er verschillende aspecten van flexibilisering uitgediept en zijn er interessante aanknopingspunten gevonden tussen flexibilisering en diversiteit. Ik sluit me graag aan bij de woorden van Wim Kuijken. Het is het wellicht (net) te vroeg om onderzoek uit te voeren naar flexibilisering bij de Nationale Politie, maar het was nou eenmaal de opdracht, en die heb ik uitgevoerd.

Er zijn mijns inziens twee aspecten aan deze scriptie die ter verbetering van het onderzoek zouden kunnen dienen. Ten eerste zou er aan de hand van interviews bij de politieorganisatie, meer empirische informatie over de outcome van flexibiliseringsprocessen bij de Nationale Politie, vergaard kunnen worden. Helaas konden er in samenwerking met DGPol binnen de gestelde tijdsaders van dit scriptietraject, dergelijke interviews niet geregeld worden. Het tweede aspect dat ter verbetering van het onderzoek zou kunnen leiden, is het betrekken van meer ‘soorten’ diversiteit. Echter hebben ook hier de gestelde tijds- en middelenaders van het

scriptietraject ervoor gezorgd dat er een keuze moest worden gemaakt, waarbij na zorgvuldige afweging, opleidings- en leeftijdsdiversiteit zijn gekozen.

6.3. Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksanalyse, worden drie aanbevelingen opgesteld met betrekking tot de relatie tussen flexibilisering en diversiteit bij de Nationale Politie.

Een meer diverse organisatie draagt bij het verbeteren van het leervermogen

Minister Blok heeft in zijn reactie op het IBO-rapport het ‘verbeteren van het lerend vermogen’ als één van de voornaamste pijlers van de mogelijke flexibiliseringsagenda benoemt. Er zijn niet alleen theoretische, maar ook praktijkaanwijzingen dat een meer diverse organisatie het ‘potentieel tot leren vergroot’. Op basis van dit onderzoek wordt aanbevolen om het vergroten van de diversiteit binnen de organisatie expliciet als een instrument in te zetten om het lerend vermogen van politiemedewerkers te vergroten.

Zorg dat politiecultuur de ‘voordelen’ van diversiteit niet in de weg staat

De rigide, traditionele politiecultuur kan positieve effecten van een diverse organisatie, zoals het verbeteren van het leervermogen van medewerkers of het verbeteren van het aanpassend vermogen van de organisatie, in de weg kan staan. Het zou voor minderheden in de organisatie vanzelfsprekend moeten zijn om een bijdrage vanuit de eigen achtergrond te kunnen bieden aan het politiewerk en de politieorganisatie, in plaats van zich (gedwongen te voelen om) te conformeren aan de geldende cultuur en werkwijzen. Programma’s als *reversed apprenticeship* kunnen hieraan bijdragen.

Bekijk mogelijkheden tot flexibilisering van arbeidsvoorwaarden

Op dit moment bestaan er weinig mogelijkheden tot flexibiliteit van de arbeidsvoorwaarden binnen de politie. Het aanbieden van flexibelere arbeidsvoorwaarden kan echter een positieve invloed hebben op de diversiteit binnen de politie. Immers, personen met verschillende achtergronden en kenmerken, kunnen verschillende wensen en eisen hebben voor het werk dat ze (willen) doen. De mogelijkheid tot flexibelere arbeidsvoorwaarden, zou de politie een interessantere werkgever maken voor een meer diverse groep mensen. Bepaalde arbeidsvoorwaarden zoals tijdelijke contracten of flexibele werktijden kunnen bovendien bijdragen aan de numerieke flexibiliteit van de organisatie, het vermogen om het aantal benodigde werknemers continu te kunnen afstemmen op het aantal beschikbare werknemers.

7. Literatuur

- ACP.nl (z.j.), 'LFNP', <https://www.acp.nl/collectief/lfnp/> (bekeken op 9 juni 2018).
- ACP.nl (2018), 'Politiebonden: 'Geen flexibilisering politie zolang basis niet op orde is'', <https://www.acp.nl/nieuws/politiebonden-geen-flexibilisering-basis-op-orde-is/> (bekeken op 18 mei 2018).
- Ashikali, T.S. & S.M. Groeneveld (2018), 'Management van diversiteit', uit W.J. van Noort et al.(2018), *Publiek Management*, Bussum: Coutinho [ter perse].
- Armenakis, A.A. & A.G. Bedeian (1999), 'Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s', *Journal of Management*, 25, 3, 293–315.
- Bekkers, V. et al. (2017), *Politiebestel in balans?*, Rotterdam.
- Blok, S.A. (2017), 'Kabinetsreactie IBO effectiviteit politie', <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/04/10/tk-bijlage-ibo-effectiviteit-politie> (bekeken op 19 november 2017).
- Cachet, L. & M. Hoogendoorn (2014), 'De staat van de politiewetenschap', *het Tijdschrift voor de Politie*, jaargang 76, nr. 10/14, p. 6-12.
- CBS (2017), 'Werkzame beroepsbevolking: deeltijd', <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/06/werkzame-beroepsbevolking-deeltijd> (bekeken op 9 mei 2017).
- CBS (2018)^A, 'Bevolkingspiramide', <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bevolkingspiramide> (bekeken op 9 juni 2016).
- CBS (2018)^B, 'Bevolking; onderwijsniveau; geslacht; leeftijd en migratieachtergrond', <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82275NED/table?ts=1528455190859> (bekeken op 8 juni 2018).
- Cox, T.H. & S. Blake (1991), 'Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness', *The Executive*, 45-56.
- Dekker, W. & J. Witteman (2015), 'Dit zijn de grootste werkgevers van Nederland', *De Volkskrant, Economie*, 21 november.
- Ely, R.J. & D.A. Thomas (2001), 'Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes', *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.

Europa.nu (z.j.), 'Artikel 141: Gelijke behandeling mannen en vrouwen', https://www.europa-nu.nl/id/vh25czufqz3/artikel_141_gelijke_behandeling_mannen (bekeken op 9 mei 2018).

Glastra, F. et al. (2000), 'Broadening the Scope of Diversity Management: Strategic Implications in the Case of the Netherlands', *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 55(4), 698-724.

Gonzalez, Jorge A., & Zamanian, Azadeh (2015), 'Diversity in organizations', *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 595-600).

Goslinga, S. & B. Klandermans (1996), 'Flexibilisering en individualisering van arbeidsvoorwaarden. Een onderzoek naar opvattingen en wensen van werknemers', *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 12(2), 155-164.

Goudswaard, A. et al. (2012), 'De politieorganisatie als flexibele organisatie', *De toekomst begint vandaag! Negen wetenschappers over het politievak 2020-2024*, De Bilt.

Grapperhaus, F. & E. Akerboom (2018), 'Inzetbrief Werkgever', <https://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/nieuws/2018/1800746---cgop-cao-inzetbrief-werkgever-arbeidsvoorwaardenakkoord-politi...-1.pdf> (bekeken op 9 juni 2018).

Groeneveld, S. & S. Van de Walle (2010), 'A contingency approach to representative bureaucracy: Power, equal opportunities and diversity', *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 239-258.

Hall, D.T. & V.A. Parker (1993), 'The role of workplace flexibility in managing diversity', *Organizational Dynamics*, 22(1), 5-18.

Helmich, L. (2007), 'De flexibele organisatie', *het Tijdschrift voor de Politie*, jaargang 69, nr. 1-2, p. 16-19.

Higgs, M. & D. Rowland (2005). 'All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership', *Journal of Change Management*, 5, 2, 121-51.

Jackson, S.E., A. Joshi & N.L. Erhardt (2003), 'Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications', *Journal of management*, 29(6), 801-830.

Janssen, J. (1990), 'Informatiebeleid en openbaar bestuur', *Idee*, 1, 20-25.

- Jongejan, D. (2015), 'Politie kampt met tekort aan hoogopgeleide agenten', <https://www.ad.nl/binnenland/politie-kampt-met-tekort-aan-hoogopgeleide-agenten~ad0d9b3d/> (bekeken op 28 maart 2018).
- Jonker, J. (1998), *Flexibiliteit: het vermogen van organisaties en mensen om te veranderen*, Assen: Van Gorcum.
- Kamerstukken II, 2018, 29628, Nr. 774, p. 30-36.
- Kamp, van de, G. et al. (2018), 'Herstelplan Nationale Politie', <https://www.politiebond.nl/assets/Herstelplan-politiebonden-tav-NP-20042018.pdf> (bekeken op 2 mei 2018).
- Kanter, R.M. (1977), 'Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women', *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2008), 'For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality'. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 419-431.
- Kocht, H. (2016), 'Politie boekt eerste succesje bij werving allochtoon', *Trouw*, 24 juni.
- Koning, de, J. et al. (2014), *Modernisering van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen bij de politie: een inventariserend onderzoek*, Rotterdam.
- Kruijf, de, R. & H. Langenberg (2017), *Vergrijzing en de Nederlandse economie*, Heerlen.
- Kuijken, W.J. et al. (2017), *Evaluatie Politiewet 2012: Doorontwikkelen en verbeteren*, Xerox Den Haag: OBT.
- Kuipers, B.S. et al. (2014). 'The Management of Change in Public Organizations', *Public Administration*, 92(1), 1-20.
- Kuipers, B.S., M. de Witte & J. van der Voet (2013), 'Verandermanagement in publieke organisaties', *Strategisch HRM in de publieke sector*, Assen: Van Gorcum.
- Lakerveld, J.A. et al. (2017), *Maatschappelijke ontwikkelingen en hun implicaties voor gebiedsgebonden politiewerk*, Leiden.
- Lünnemann, K. (2007), *Politie en gender*, Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

- Mannix, E. & M.A. Neale (2005), 'What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations', *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31-55.
- Meijer, de, A.L. (2009), 'Effecten van etniciteit bij de selectie van politieagenten', *Tijdschrift voor de Politie*, 71-7.
- Meurs, T., & Kreulen, B.J. (2017), 'De uitdagingen voor gebiedsgebonden politiezorg. Ambigue ontwikkelingen, platgereden paden en nieuwe wegen', *Justitiële verkenningen*, nr. 43, p.64-80.
- Leijnse, F. (2018), 'Politieonderwijs onder druk, een gouden kans voor flexibilisering', *Wijze raad is halve daad*, Den Haag: EZbook.
- Legge, K. (2005), *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, New York: Palgrave Macmillian.
- Opstelten, I.W. et al. (2012), *Inrichtingsplan Nationale Politie*, Den Haag.
- Pelgrim, C. (2017), 'OM en burgemeesters: 'Politie raakt achterop bij criminelen'', *NRC Handelsblad, Nieuws*, 31 januari.
- Politie (2017), *Arbeidsmarkt en politie*, Hardinxveld-Giessendam: Tuijtel.
- Politie (2018), *Jaarverantwoording politie 2017*, Den Haag: Korpsmedia.
- Politie.nl (z.j.), 'Diversiteit', <https://www.politie.nl/themas/diversiteit.html> (bekeken op 2 mei 2018).
- Regioburgemeesters.nl (2018), 'Regeerakkoord en Politie', <http://www.regioburgemeesters.nl/@850/regeerakkoord/> (bekeken op 18 mei 2018).
- Rijksoverheid (2017)^A, 'IBO Effectiviteit politie', <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/04/10/tk-bijlage-ibo-effectiviteit-politie> (bekeken op 18 mei 2018).
- Rijksoverheid (2017)^B, 'Jaarverantwoording politie 2016', <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/jaarverslagen/2017/05/17/nationale-politie-2016> (bekeken op 21 april 2018).
- Robinson, G. & K. Dechant (1997), 'Building a business case for diversity', *The academy of management executive*, 11(3), 21-31.

Rutte, M. et al. (2017), *Vertrouwen in de toekomst*, Den Haag.

Scheepmaker, M.P.C. et al. (2017), *Juridische Verkenningen: De toekomstbestendigheid van de politie*, Den Haag: Boom.

Security.nl (2016), 'Politie wil honderden cybercrime-experts werven',
<https://www.security.nl/posting/475267/Politie+wil+honderden+cybercrime-experts+werven>
(bekeken op 28 maart 2018).

Slort, P. (2018), 'Stap voor stap naar meer diversiteit!', *het Tijdschrift voor de Politie*,
jaargang 80, nr. 3/18, p. 6-11.

Terpstra, J. et al. (2016), *Basisteam in de Nationale Politie*, Reed Business: Amsterdam.

Vries, de, S. et al. (2005), *Politie en ouderen: De gevolgen van vergrijzing bij de Nederlandse politie*, Hoofddorp: TNO.

Winterman, P. (2016), 'Aantal vrouwen in leiding politie neemt toe', *Algemeen Dagblad*, Den Haag, 17 juni.

8. Bijlagen

Bijlage 1: Flexibiliseringprocessen uit het Inrichtingsplan Nationale Politie

Bijlage 2: Leeftijdsontwikkeling van de Nationale Politie

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

Bijlage 4: Generaties aan het werk bij de politie

Bijlage 1: Flexibiliseringsprocessen uit het Inrichtingsplan Nationale Politie

“Om flexibel te kunnen inspelen op incidentele capacitaire wensen die de mogelijkheden van de basisteams te boven gaan, is op districtsniveau flexibele capaciteit ingericht. Deze Flexteams hebben een omvang van ten minste 3% van de omvang van het district met een minimum van 20 medewerkers. Kerntaak van het Flexteam is het probleemgericht inzetten van capaciteit ter ondersteuning van de basisteams. Binnen het Flexteam kan zowel handhavings- als opsporingscapaciteit worden ingezet. Zo kan de wijkagent in de basisteams ten behoeve van de lokale probleemgerichte aanpak ondersteuning krijgen vanuit het Flexteam. Het gezag gaat over de inzet van het Flexteam” (Opstelten et al., 2012: 14).

“Indien de aanpak van het veiligheidsprobleem of de aard van de problematiek erom vraagt, zijn taken belegd bij de districten. Gezien de grootte van de regionale eenheden wordt met de districten de afstand tussen het regionale niveau en de basisteams overbrugd. Districten dragen bij aan de flexibiliteit en slagkracht van de organisatie en bieden de mogelijkheid tot opschalen” (Opstelten et al., 2012: 48).

“Het LFNP [Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie] kent negentig functies met duidelijk onderscheid in (zwaarte in) functie-elementen tussen elke naast hogere en naast lagere functie. Tevens is de formulering dusdanig opgebouwd dat deze over het gehele functiegebouw voor dezelfde functie-elementen zo veel mogelijk overal hetzelfde is. De functies zijn flexibel inzetbaar in meerdere organieke structuren. Dit betekent voor de functionaris dat hij vanuit zijn functie kan worden ingezet, in de loop van jaren, in steeds wisselende organisatorische omgevingen” (Opstelten et al., 2012: 53).

“Robuuste researchteams vormen tezamen met de basisteams het fundament van de politie. De teams beschikken over voldoende slagkracht om de opsporingstaak te kunnen uitoefenen. Op elk niveau binnen de organisatie is een deel opsporing ingericht, zodat een samenhangend stelsel ontstaat waarbinnen flexibel wordt ingespeeld op de (opsporings)problematiek en dat, indien noodzakelijk, kan worden op- en afgeschaald. Hiermee wordt zeker gesteld dat de opsporing over voldoende operationele slagkracht beschikt om het werk op een goede en adequate manier uit te voeren” (Opstelten et al., 2012: 66).

“De sturing op de opsporing is versterkt door het organiseren van een samenhangend stelsel van driehoek(en) en (integrale)stuurploegen. De precieze inrichting, organisatie en werking van dit stelsel van (integrale) stuurploegen moet in de praktijk nader vorm krijgen in nauw overleg met de betrokken gezagsdragers en overige partijen – en kan ook per regionale eenheid anders worden ingevuld. Een

stuurploeg prioriteert zaken, wijst middels een toewijzingskader zaken toe aan een onderdeel en kan desgewenst capaciteit op- en afschalen. Hierdoor ontstaat flexibiliteit in de opsporing, wat de slagkracht ten goede komt” (Opstelten et al., 2012: 67).

“Politied medewerkers kunnen rekenen op een bedrijfsvoeringsdienstverlener die proactief, accuraat, tijdig en transparant invulling geeft aan zijn verantwoordelijkheden. Benodigde mensen en middelen voor operationele doelen worden snel beschikbaar gesteld. In sommige gevallen, zoals bij op- en afschalen, vraagt dat van de Bedrijfsvoering groot aanpassend vermogen en organisatorische flexibiliteit.

Professionaliteit is de sleutel om afgestemd te zijn op verwachtingen, deze goed te managen, en te leveren wat is gevraagd conform reële afspraken die zijn vastgelegd in de Diensten- en Productencatalogus (DPC). Dit alles zonder bureaucratisch te worden” (Opstelten et al., 2012: 73).

“De reductie van de regeldichtheid en -complexiteit is belegd als een essentiële opdracht binnen de directies en het PDC [Politiedienstencentrum]. Vanuit deze onderdelen is er sprake van het aanpakken van ongewenste effecten op een flexibele inzet van medewerkers in de Bedrijfsvoering. Regelgeving is zinnig en simpel en gericht op mogelijkheden. Naast organisatorische aanpassingen gaat het bijvoorbeeld ook om het vereenvoudigen van de landelijke arbeidstijdenregeling. Dit leidt tot meer flexibiliteit en meer capaciteit voor de primaire processen. Reductie van de regeldichtheid en regelcomplexiteit vraagt ook een andere manier van leidinggeven aan medewerkers. Meer focus op het sturen op resultaten en vanuit de transparantie zaken bespreekbaar maken, zijn hierbij belangrijke punten” (Opstelten et al., 2012: 74).

“Flexibiliteit en toekomstvastheid van de informatievoorziening vanuit de gedachte dat de politie wordt geconfronteerd met nieuwe veiligheidsvraagstukken. Nieuwe taken, zoals het surveilleren op internet en het verwerken van beeldmateriaal van burgers, moeten duurzaam vorm krijgen. Dit vraagt om een technische infrastructuur die flexibel en duurzaam is” (Opstelten et al., 2012: 76).

“De politie hanteert een probleemgerichte benadering en werkt vanuit (tijdelijke) interventieteams/netwerken. Deze probleemgerichtheid en tijdelijke flexibele inzet van medewerkers wordt ook gebruikt voor de samenstelling van onderzoeksteams. Afhankelijk van een veiligheidsprobleem worden in een zo vroeg mogelijk stadium de partijen betrokken die vanuit hun rol, professie en expertise een bijdrage kunnen leveren aan de aanpak van het probleem. De samenstelling van en de opstelling binnen het team zijn dus afhankelijk van het veiligheidsprobleem en van welke mix aan interventies worden beoogd om het optimale resultaat te boeken” (Opstelten et al., 2012: 106).

Bijlage 2: Leeftijdsonwikkeling van de Nationale Politie

Leeftijd	2013	2014	2015	2016	2017
<20	141	92	96	101	94
20-24	3243	2488	1944	1870	1803
25-29	6776	6190	5682	5477	5129
30-34	7537	7617	7457	7400	7337
35-39	6487	6536	6703	6964	6581
40-44	7547	7154	6827	6652	6581
45-49	7362	7147	7134	7313	7550
50-54	9576	9338	8699	8077	7915
55-59	9102	9212	9473	9661	9852
60-64	4121	5086	5406	5984	6972
65-69	24	28	52	226	350
Totaal	61.916	60.888	59.473	59.725	60.920

Bron: Jaarverslagen Nationale Politie 2013-2017

Leeftijd	2013	2014	2015	2016	2017
<55	79%	76%	75%	73%	72%
55+	21%	24%	25%	27%	28%

Bron: Jaarverslagen Nationale Politie 2013-2017

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

Globale functie	Organisatie	Datum interview	Verwijzing
Beleidsmedewerker Arbeidsvoorwaarden	DG Politie	6 maart 2018	I
Beleidsmedewerker Politieke Taken	DG Politie	6 maart 2018	II
Beleidsmedewerker Bestel en Bevoegdheden	DG Politie	6 maart 2018	III
Raadslid	POR	22 mei 2018	IV
Commissielid	POR	22 mei 2018	V
Politiemedewerker/ Blue Movement	Politie	23 mei 2018	VI
Politiemedewerker/ Blue Movement	Politie	23 mei 2018	VII
Politiemedewerker/ Blue Movement	Politie	23 mei 2018	VIII
Politiemedewerker/ Blue Movement	Politie	23 mei 2018	IX
Politiemedewerker/ Blue Movement	Politie	23 mei 2018	X
Politiemedewerker Basisteam	Politie	4 juni 2018	XI
Beleidsadviseur HRM, Korpsleiding	Politie	7 juni 2018	XII

Bijlage 4: Generaties aan het werk bij de politie

Huidige bezetting (2017)

Generaties	OS	OS ASP	OS + OS ASP	NOS	HPK	Onbekend	Totaal
Babyboomgeneratie	8.640	1	8.641	2.158	127	33	10.958
Generatie X	18.508	90	18.598	4.688	183	21	23.491
Generatie Y	17.632	1.014	18.646	2.058	40	25	20.769
Generatie Einstein	2.529	1.709	4.237	158	0	0	4.395
Totaal	47.309	2.814	50.123	9.061	349	79	59.613

Over de precieze jaartallen van de generaties wordt in de wetenschap nog weleens gediscussieerd. We kiezen voor onderstaande vaker gebruikte verdeling:

- Babyboomgeneratie:
geboren tussen 1945-1960
- Generatie X:
geboren tussen 1960-1975
- Generatie Y:
geboren tussen 1975-1990
- Generatie Einstein:
geboren tussen 1990-2005

Bron: Generaties aan het werk bij de politie [intern document: directie HRM, afdeling SPP]