

Waakzaam en dienstbaar

Ook bij beleidsimplementaties?

De invloed van conformiteit op de effectuering van beleid in
overheidsorganisaties



Datum: 4 juli 2008

Naam: Yoeri Sijl

Instelling: Universiteit Utrecht

Studie: Sociologie

Master: Vraagstukken van Beleid en Organisatie

Onderwerp: Invloed van conformiteit op de effectuering van beleid binnen overheidsorganisaties.

Begeleiders Master Thesis, praktijk: Hans Fröling (t/m 23 mei 2008)

Projectleider reorganisatie noodhulp, Politie Gelderland-Midden

Joris van 't Hoff

Beleidsmedewerker Politie Gelderland-Midden

Anton Jansen

Beleidsmedewerker Politie Gelderland-Midden

Afstudeercommissie:

Maartje Willemse

Marco van Leeuwen

Stagecoördinator:

René Bekkers

Coördinator Master Thesis:

Tanja van der Lippe

Voorwoord

In het kader van een afstudeeropdracht binnen de organisatie Politie Gelderland-Midden is deze Master Thesis opgesteld. De manager van het programmabureau (Marcel Lieskamp) en de toenmalige projectleider reorganisatie noodhulp (Hans Fröling) binnen Politie Gelderland-Midden hebben gevraagd om een verklaringsgrond op te stellen voor wijze waarop beleidsimplementaties binnen de organisatie plaats vinden. In overleg met Marcel Lieskamp en Hans Fröling is besloten een verklaringsgrond op te stellen voor de effectuering van het nieuwe noodhulp concept. Marcel Lieskamp, Hans Fröling, Joris van 't Hoff en Anton Jansen hebben mij gedurende het onderzoek begeleid vanuit Politie Gelderland-Midden. Vanuit de Universiteit Utrecht heeft Maartje Willemse mij sturing gegeven. Mijn dank aan deze personen.

Tot slot wil ik Leo Schaap, Manager afdeling Human Resource Management binnen Politie Gelderland-Midden, bedanken voor het in contact brengen met het programmabureau.

Yoeri Sijl

Utrecht, 4 juli 2008

Samenvatting

De afgelopen jaren waren besluitvorming en beleidsimplementaties langdurende processen binnen Politie Gelderland-Midden. Dit heeft differentiatie in de werkzaamheden en de aansturing daarvan als gevolg. De nieuwe korpsleiding heeft daarom besloten om vier programma's te implementeren die moeten leiden tot centralisatie van de aansturing en eenheid binnen het korps (Programmabureau, 2007). Het nieuwe noodhulpconcept is één van deze programma's. De belangrijkste veranderingen die door het nieuwe noodhulpconcept plaats vonden was de regionale inzet van de noodhulp en de centralisatie van de aansturing van de noodhulp. De meldkamer is hierdoor voor een groot deel verantwoordelijk voor het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept.

Bij beleidsimplementaties spelen verschillende factoren een rol. Schaars (2006) geeft een voorbeeld. Schaars (2006) concludeert in zijn oratie dat het maatschappelijk belang van het werk de belangrijkste drijfveer is van de medewerkers. Draagvlak/conformiteit wordt daarnaast in veel onderzoeken en bij veel beleidsimplementaties genoemd als bepalende factor voor het resultaat van beleid. Door middel van onderhavig onderzoek werd daarom achterhaald in hoeverre conformiteit invloed heeft op de effectuering van beleid, en hoe het verklaard kan worden. Hierbij stond de volgende vraagstelling centraal: *In hoeverre heeft conformiteit van de medewerkers invloed op de effectuering van het nieuwe noodhulpconcept, en hoe kan dit verklaard worden?*

De conformiteit is in onderhavig onderzoek bepaald aan de hand van een model van Hoogerwerf (2003). De conformiteit werd door vier factoren vastgesteld, namelijk:

1. Kennis van de beleidinhoud bij de medewerkers;
2. Capaciteit van de medewerkers;
3. De vrijheid tot afwijken van beleid bij de medewerkers;
4. Motivatie van de medewerkers.

Onderhavig onderzoek is ten uitvoer gebracht door middel van een multimethode onderzoek. Documenten zijn bestudeerd en interviews zijn bij medewerkers uit basis politiezorg (BPZ) en bij medewerkers uit de meldkamer afgenomen. Om de invloed van conformiteit te bepalen zijn een 0- en 1-meting ten uitvoer gebracht.

Uit de analyse van de gegevens blijkt dat de medewerkers uit de BPZ lage conformiteit tonen. De reden hiervoor is dat communicatie in verschillende mate heeft plaats gevonden waardoor weinig kennis van de beleidinhoud aanwezig was. Daarnaast waren de medewerkers niet gemotiveerd om het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer te brengen. De oorzaak hiervan was de afstand tussen de visie van de medewerkers uit de BPZ en de visie van de korpsleiding met betrekking tot de noodhulp. In de visie op de noodhulp van de medewerkers uit de BPZ ligt de nadruk op unitgebonden werken, hetgeen geheel anders is dan de visie van de korpsleiding. Deze legt namelijk de nadruk op de regionale werken binnen de noodhulp. De capaciteit van de medewerkers uit de BPZ bleek uit de analyse voldoende te zijn voor het ten uitvoer brengen. Tevens was de vrijheid tot afwijken van beleid bij de medewerkers uit de BPZ klein. De oorzaak hiervan waren beperkende maatregelen die de discretionaire ruimte van de medewerkers uit de BPZ inperkte.

De medewerkers uit de meldkamer toonden een hoge conformiteit. Deze medewerkers hadden een hoge kennis van de beleidsinhoud, hadden voldoende capaciteit, ervoeren geen beperking door het verminderen van de discretionaire ruimte door de korpsleiding en waren gemotiveerd om het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer te brengen. De voornaamste redenen voor de hoge conformiteit waren het veelvuldig communiceren van informatie over het nieuwe noodhulpconcept waardoor de medewerkers precies wisten welke veranderingen plaats zouden vinden. Daardoor interpreteerde de medewerkers uit de meldkamer de praktijksituatie vanuit een perspectief en door middel van een visie die dicht bij die van de korpsleiding lag.

Uit de analyse kan geconcludeerd worden dat conformiteit invloed heeft op de effectuering van beleid. Doordat de medewerkers uit de meldkamer een hoge conformiteit toonden en voor een groot deel verantwoordelijk waren voor het resultaat van beleid, heeft het nieuwe noodhulpconcept een positief resultaat. De medewerkers uit de BPZ toonden echter een lage conformiteit door de lage kennis van de beleidsinhoud en een lage motivatie. Door voldoende capaciteit en de kleine vrijheid tot afwijken van beleid conformeerden de medewerkers uit de BPZ zich met het nieuwe noodhulpconcept.

Abstract

Conformity is a widely used definition, and has been widely researched. Most of these researches are aimed at the influences on conformity and the interaction with other social influences. But in what extend there is an influence of conformity on the result of policy implementation has not been researched very much. This question will be answered in this research. Conformity is fixed with the theory of Hoogerwerf (2003). Hoogerwerf (2003) appoints four key factors of conformity:

1. Policy knowledge;
2. The capacity of employees;
3. The freedom to deviate from the policy;
4. The motivation of the employees.

From this research in the present case can be concluded that conformity has an influence on the policy implementation. But only if a certain group of employees has a sufficient amount of knowledge of the policy. Likewise, the freedom to deviate from the policy is also an important factor that fixes the influence of conformity on the policy implementation.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
Inhoud.....	6
1. Inleiding.....	9
2. Achtergronden	10
2.1 Nederlandse politie	10
2.2 Reorganisatie Nederlandse politie	10
2.3 Regio Politie Gelderland-Midden	11
2.4 Reorganisatie Politie Gelderland-Midden	12
2.5 Nieuw noodhulpconcept.....	13
2.6 Implementatie van het nieuwe noodhulpconcept.....	15
2.7 Opvolging beleid binnen Politie Gelderland-Midden.....	15
3. Probleemstelling	16
3.1 Vraagstelling	16
3.2 Deelvragen.....	16
3.3 Doelstelling.....	17
3.3.1 <i>Doel van het onderzoek</i>	17
3.3.2 <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	17
3.3.3 <i>Maatschappelijke relevantie</i>	18
4. Theoretisch kader	19
4.1 Conformiteit.....	19
4.2 Kennis van beleid.....	21
4.3 Capaciteit van de medewerkers.....	21
4.4 Mogelijkheid tot afwijken van beleid.....	21
4.5 Motivatie	22
5. Operationalisatie	23
5.1 Begrippen.....	23
5.2 Operationalisatie van begrippen	23
6. Opzet van het onderzoek.....	27
6.1 Onderzoeksmethode.....	27
6.1.1 <i>Onderzoeksmethode met betrekking tot resultaat van beleid</i>	28
6.1.2 <i>Onderzoeksmethode met betrekking tot invloed van conformiteit</i>	28
6.1.3 <i>Indeling onderzoek</i>	29
6.1.4 <i>Steekproef</i>	29
6.2 Kwaliteit van het onderzoek	29
6.2.1 <i>Interne validiteit</i>	30
6.2.2 <i>Externe validiteit</i>	30

6.2.3	<i>Betrouwbaarheid</i>	30
6.3	Beschrijving van de analyse.....	31
7.	Analyse	32
7.1	Resultaat van het nieuwe noodhulpconcept	32
7.1.1	<i>Adequaatheid van de schatting van het aanbod voor de noodhulp</i>	32
7.1.2	<i>Begeven buiten de traditionele unitgrenzen</i>	33
7.1.3	<i>Tenuitvoerlegging van de herpositioneringsopdrachten</i>	33
7.2	Resultaten 0-meting met betrekking tot conformiteit, medewerkers uit de BPZ.....	33
7.2.1	<i>Kennis van beleid</i>	33
7.2.2	<i>Capaciteit van de medewerkers</i>	34
7.2.3	<i>Mogelijkheid tot afwijken van beleid</i>	34
7.2.4	<i>Motivatie</i>	34
7.3	Resultaten 0-meting met betrekking tot conformiteit, medewerkers uit de meldkamer	35
7.3.1	<i>Kennis van beleid</i>	35
7.3.2	<i>Capaciteit van de medewerkers</i>	35
7.3.3	<i>Mogelijkheid tot afwijken van beleid</i>	36
7.3.4	<i>Motivatie</i>	36
7.4	Resultaten 1-meting met betrekking tot conformiteit, medewerkers uit de BPZ.....	36
7.4.1	<i>Kennis van beleid</i>	36
7.4.2	<i>Capaciteit van de medewerkers</i>	37
7.4.3	<i>Vrijheid tot afwijken van beleid</i>	37
7.4.4	<i>Motivatie</i>	37
7.5	Resultaten 1-meting met betrekking tot conformiteit, medewerkers uit de meldkamer	38
7.5.1	<i>Kennis van beleid</i>	38
7.5.2	<i>Capaciteit van de medewerker</i>	38
7.5.3	<i>Vrijheid tot afwijken van beleid</i>	38
7.5.4	<i>Motivatie</i>	39
8.	Conclusie en discussie	40
8.1	In hoeverre is het nieuwe noodhulpconcept adequaat ten uitvoer gebracht?	40
8.1.1	<i>In hoeverre is de schatting van het aanbod voor de noodhulp adequaat?</i>	40
8.1.2	<i>In hoeverre begeven noodhulpeenheden zich buiten de traditionele grenzen?</i>	41
8.1.3	<i>In hoeverre worden herpositioneringopdracht ten uitvoer gebracht door de noodhulpeenheden?</i>	41
8.2	In hoeverre heeft conformiteit invloed op het beleid?	41
8.2.1	<i>In welke mate hebben medewerkers ruimte tot afwijken van het beleid?</i>	41
8.2.2	<i>In hoeverre is bij de medewerkers het doel van het nieuwe noodhulpconcept duidelijk?</i>	41
8.2.3	<i>In hoeverre hebben de medewerkers de capaciteit om het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer te brengen?</i>	42

8.2.4	<i>In hoeverre zijn de medewerkers gemotiveerd om het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer te brengen?</i>	42
8.3	Wat is een verklaring hiervoor?	43
8.3.1	<i>In hoeverre heeft de ruimte tot het afwijken van beleid invloed op het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept?</i>	43
8.3.2	<i>In hoeverre heeft de kennis van de beleidsinhoud invloed op het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept?</i>	44
8.3.3	<i>In hoeverre heeft de capaciteit van de medewerkers invloed op het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept?</i>	44
8.3.4	<i>In hoeverre heeft de motivatie van de medewerkers invloed op het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept?</i>	44
8.4	In hoeverre heeft conformiteit van de medewerkers invloed op de effectuering van het nieuwe noodhulpconcept, en hoe kan dit verklaard worden?	45
8.5	Discussie	46
9.	Aanbevelingen	47
	Literatuur.....	48
	Bijlage	51

1. Inleiding

Vanaf eind jaren 90 tot aan heden stond Politie Gelderland-Midden bij haar medewerkers bekend als een organisatie waarbij beleidsimplementaties moeizaak verliepen. Besluitvorming en beleidsimplementatie waren langdurende processen met in de meeste gevallen een suboptimaal resultaat. Het gevolg hiervan was een gedifferentieerde werkwijze van de verschillende politiediensten binnen het korps.

Om de differentiatie binnen het korps terug te dringen heeft de nieuwe korpsleiding vier programma's opgezet die moeten leiden tot centralisatie van aansturing en eenheid binnen het korps. Het nieuwe noodhulpconcept is hiervan een voorbeeld. Dit beleid staat centraal in onderhavig onderzoek.

Om te voorkomen dat toekomstige beleidsimplementaties op dezelfde wijze worden geïmplementeerd als in het verleden is gevraagd om een verklaringsgrond hiervoor op te stellen. Omdat draagvlak en conformiteit veel gebruikte begrippen zijn en vaak gezien worden als een voorwaarde voor succes van beleid, wordt in onderhavig onderzoek afgevraagd in hoeverre conformiteit invloed heeft op de effectuering van beleid. De volgende vraagstelling is leidend in het onderzoek: *In hoeverre heeft conformiteit van de medewerkers invloed op de effectuering van het nieuwe noodhulpconcept, en hoe kan dit verklaard worden?*

In hoofdstuk 2 worden de achtergronden verder uiteengezet waarnaar in hoofdstuk 3 de problemstelling wordt beschreven. In hoofdstuk 4 wordt het theoretisch kader beschreven. De operationalisatie van begrippen wordt in hoofdstuk 5 gegeven. In hoofdstuk 6 wordt de methode van onderhavig onderzoek uiteengezet. In hoofdstuk 7 wordt de analyse van gegevens gepresenteerd waarnaar in hoofdstuk 8 de conclusies worden beschreven. Tot slot wordt in hoofdstuk 9, op basis van de conclusies, een enkele adviezen gegeven.

2. Achtergronden

2.1 Nederlandse politie

De oorsprong van de Nederlandse Politie ligt in het jaar 1810, gedurende de periode dat Nederland deel uit maakte van het Napoleontische keizerrijk. De Nederlandse Politie is gerealiseerd door middel van het aanstellen van een hoofdcommissaris, de Koninklijke Marechaussee en een uniformering van de gemeentepolitie en veldwachters. Met het doel een politieapparaat te creëren dat op een uniforme wijze over het gehele land opereert. Na de Franse bezetting van Nederland is het politiestelsel verder ingepast in de bestuurlijke, justitiële en militaire structuren van de staat (Fijnaut, 2007). De inpassing van het politiestelsel had uiteindelijk een suboptimaal resultaat. Na de inpassing bleek dat de verhouding tussen de rijkspolitie met de gemeentepolitie onduidelijk was. De verantwoordelijkheden voor de inzet binnen en dekking van Nederland waren onduidelijk. Dit vraagstuk stond tot 1993, het jaar van implementatie van de politiewet 1993, centraal bij de veranderingen in de Nederlandse politie.

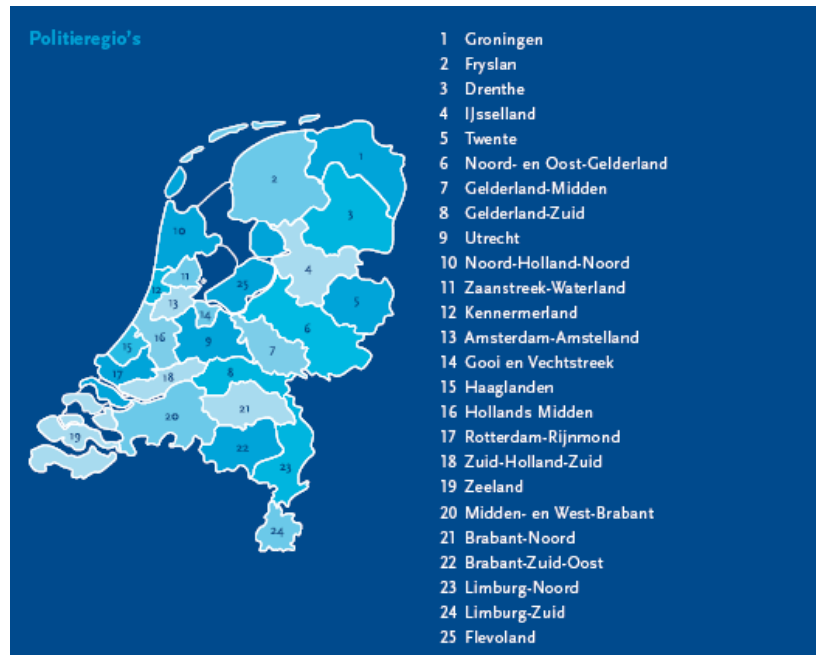
Na de tweede wereldoorlog moest een geheel nieuw politiestelsel opgezet worden. De Nederlandse Politie bestond niet meer. Door politieke tegenstellingen met betrekking tot de inrichting van het politiebestel is uiteindelijk besloten voor een compromis dat werd opgenomen in het politiebesluit 1945 (Fijnaut, 2007). Dit compromis omvatte het behouden van een gemeentepolitie in een beperkt aantal gemeenten, het aanstellen van een korps rijkspolitie (voorheen de veldwacht en de gemeentepolitie), de binnenlandse veiligheidsdienst en de Koninklijke Marechaussee. Krachtens het politiebesluit 1945 werd de aansturing van en verantwoordelijkheid voor de Nederlandse Politie ondergebracht bij de Ministeries van Binnenlandse Zaken en Justitie. Tot op heden is er nog steeds sprake van een dualiteit in de aansturing van de Nederlandse Politie (art. 12 politiewet 1993 en art. 13 politiewet 1993). Voor de openbare orde zijn het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voor Nederland, de commissaris van de koningin voor de provincie en de burgemeester voor de gemeente verantwoordelijk. Het Ministerie van Justitie, de Procureurs Generaal, de officieren van justitie en de hulpofficieren van justitie zijn verantwoordelijk voor de opsporing¹.

2.2 Reorganisatie Nederlandse politie

Na implementatie van het politiebesluit 1945 werd duidelijk dat de samenwerking tussen de rijkspolitie en de gemeentepolitie verbeterd kon worden (Fijnaut, 2007). Eind jaren tachtig werd door het kabinet besloten om de Nederlandse politie te reorganiseren. Dit heeft geresulteerd in de Politiewet 1993. Krachtens Politiewet 1993 zijn de rijkspolitie en de gemeentepolitie samengevoegd in 25 regio's en de Koninklijke Landelijke Politiediensten (KLPD). Hierdoor verdwenen de twee Politieonderdelen en de daarbij horende samenwerkingsproblemen.

¹ Bijlage 1

Afbeelding 1: Regio's Politie Nederland



Bron: Jaarverslag Nederlandse Politie 2006

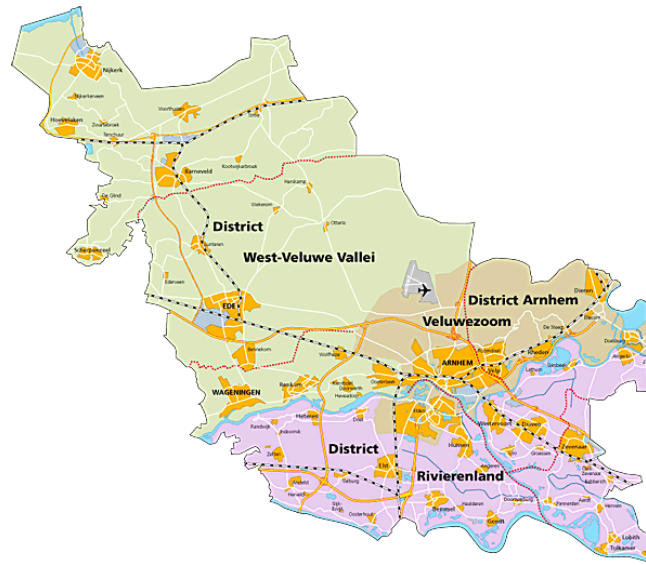
De 25 regiokorpsen vallen onder de verantwoordelijkheid van een burgemeester, meestal van de grootste gemeente binnen de regio. Deze burgemeester is de korpsbeheerder. Dit wil zeggen dat de burgemeester de formele bevoegdheid heeft voor het besturen van de Politie binnen de regio. De burgemeester werkt hierin samen met de hoofdofficier van justitie. Naast de korpsbeheerder geeft een operationeel leidinggevende, een korpschef genoemd, sturing aan het korps. De hoofdlijnen van het beleid per regio worden bepaald door een driehoeksoverleg tussen de burgemeester, de hoofdofficier van justitie en de korpschef.

De regio's zijn opgedeeld in districten die opgedeeld zijn in units. De districten worden gestuurd door de districtchef. De aansturing binnen de units ligt bij de verschillende unit. Units zijn gebieden die de Politie van oudsher werden onderscheiden door gemeentegrenzen (gemeentepolitie). Dit stamt uit de tijd dat iedere gemeente sturing had over een eigen politiedienst.

2.3 Regio Politie Gelderland-Midden

De politieregio Gelderland-Midden omvat een gebied dat zich uitstrekt van Nijkerk aan het Veluwemeer tot Lobith aan de Duitse grens en van Dieren tot Wageningen. Bekende en grote steden en plaatsen in deze regio zijn Arnhem, Barneveld, Ede en Wageningen.

Afbeelding 2: Regio Gelderland-Midden



Bron: Intranet politie Gelderland-Midden

De regio Gelderland-Midden karakteriseert zich door onbebouwde natuurgebieden en grote steden en plaatsen met de daarbij horende problemen (zoals probleemwijken Het Broek en Klarendal in Arnhem en Veldhuizen in Ede). Binnen Politie Gelderland-Midden zijn op dit moment 1800 medewerkers actief. Het organogram² van het korps is in de bijlage opgenomen.

2.4 Reorganisatie Politie Gelderland-Midden

In de afgelopen 10 jaar stond Politie Gelderland-Midden bij haar medewerkers bekend als een organisatie waarbij besluitvorming en implementatie van beleid langdurige processen zijn. En waarbij de beoogde doelen niet gehaald worden. Aanhoudende klachten over intimidatie, bedreiging, discriminatie door de korpsleiding en falend managementbeleid hadden als resultaat dat de voormalig korpschef vertrok.

De langdurende besluitvormings- en implementatie processen hebben geresulteerd in een onsuccesvolle centralisatie van de ondersteuning en aansturing van het korps. Dit leidde tot het behoud van een gefragmenteerde werkwijze binnen de regio (Programmabureau, 2007). Uit een onderzoek van de Commissie Cornielje en een korpsaudit (2005) heeft iedere unit zijn eigen werkwijze behouden na de samenvoeging van de gemeentepolitie en de rijkspolitie door de reorganisatie in 1993. De korpschef heeft aan de hand van de bevindingen uit het onderzoek van Commissie Cornielje en de korpsaudit (2005) besloten om vier programma's op te zetten die moeten leiden tot meer eenheid binnen het korps en regionale aansturing van verschillende onderdelen van Politie Gelderland-Midden. Om deze programma's te ontwikkelen, vorm te geven en te implementeren is het programmabureau opgezet. Deze afdeling van de politie houdt zich bezig met het opstellen en implementeren van het korpsbreed beleid. Een voorbeeld van een programma is het nieuwe noodhulpconcept. Dit programma staat centraal in deze Master Thesis.

² Bijlage 2

2.5 Nieuw noodhulpconcept

De noodhulp is één van de middelen van de politie om te reageren op meldingen van de burger waarvoor een onmiddellijke actie noodzakelijk is. De noodhulp omvat de inzet van eenheden (twee politieagenten in een auto; binnen de Politie medewerkers uit de basis politiezorg genoemd (BPZ)) die binnen de regio rijden en reageren op meldingen van de meldkamer die de burger middels de telefoonnummers 112 en 0800-8844 aanhangig maakt bij de Politie. Iedere medewerker uit de BPZ wordt een keer ingepland in de noodhulp. De medewerker uit de BPZ is bij het ten uitvoer brengen van de noodhulpdienst autonoom. De medewerkers mag voor het grootste deel van de dienst, als er geen meldingen uitgegeven worden door de unit of de meldkamer, zelf bepalen waar hij of zij rijdt en op welke plaats binnen de unit extra aandacht van de Politie noodzakelijk is.

In de situatie voor de implementatie van het nieuwe noodhulpconcept waren de meldkamer én de unit verantwoordelijk voor de aansturing van de noodhulpeenheden. Dit betekent dat twee partijen meldingen uitzetten naar de noodhulp. In het nieuwe noodhulpconcept is alleen de meldkamer verantwoordelijk voor de aansturing van de noodhulpeenheden.

Uit een analyse van de noodhulp door het programmabureau is gebleken dat de noodhulpeenheden niet altijd actief zijn met de ordehandhaving. De noodhulpeenheid opereert namelijk reactief. Dit betekent dat de noodhulp alleen actief is met de afhandeling van meldingen. Op basis van deze gegevens is door het programmabureau en de korpschef een nieuw beleid opgesteld met als doel:

1. De noodhulp meer efficiënt in te zetten, met andere woorden meer meldingen per noodhulpeenheid in de zelfde tijd;
2. Centraliseren van de aansturing.

Ten eerste werd bepaald dat het aantal noodhulpeenheden binnen de regio kon afnemen van 13 naar minimaal 8 eenheden. Door deze afname worden non-actieve periodes in de noodhulpdienst gevuld met afhandeling van meldingen en komt er capaciteit vrij die voor andere doelen gebruikt kan worden. De korpschef en het programmabureau hebben bepaald dat de vrijgekomen capaciteit gebruikt zal worden voor projecten van de politie zoals het terugdringen van overlast in uitgaansgebieden. Door de afname van het aantal noodhulpeenheden zal de dekking van de regio suboptimaal zijn (Programmabureau, 2007). De regio voor de noodhulp zal daarom anders worden ingedeeld.

De regio wordt voor de noodhulp ingedeeld in acht cirkels. Binnen iedere cirkel is minimaal één noodhulpeenheid actief.

Afbeelding 3: Indeling regio door middel van nieuw noodhulpconcept



Bron: Intranet Politie Gelderland-Midden

De cirkels zijn gevormd op basis van de informele landelijke norm die stelt dat de noodhulpeenheid binnen 15 minuten ter plaatse moet zijn bij de hoogste prioriteit (Fröling H., van 't Hoff, J., 2007).

Echter wanneer een noodhulpeenheid gestuurd wordt naar een incident, ontstaat onderdekking. Dit, zoals eerder gemeld, vanwege de afname van het aantal noodhulpeenheden. Om de dekking van de regio optimaal te houden is continue verplaatsen (herpositionering) van noodhulpeenheden of overplaatsen (transformeren) van andere eenheden noodzakelijk. Het transformeren van andere eenheden vindt in een uiterst geval plaats. Andere eenheden worden getransformeerd als een noodhulpeenheid langer dan één uur bezet is met de afhandeling van een melding.

Ten tweede werd de aansturing van de noodhulp gecentraliseerd. In de oude situatie waren, zoals eerder gemeld, de meldkamer én de unit verantwoordelijk voor de aansturing van de noodhulpeenheden. De unit kon zelf de inzet van de noodhulpeenheden binnen de unit bepalen. Tevens werden meldingen door de meldkamer uitgegeven. Het gevolg hiervan was dat medewerkers uit de BPZ tegelijkertijd meerdere meldingen kregen. Bij het opstellen van het nieuwe noodhulpconcept stond de vraag 'wie stuurt de noodhulp aan' stond centraal. Daarom is besloten om in de nieuwe opzet voor de noodhulp, de meldkamer te mandateren met de aansturing.

Omdat het aantal noodhulpeenheden vermindert, werd in het nieuwe noodhulpconcept, de aansturing afgestemd op de nieuwe formatie van de noodhulp. Deze afstemming moet nog gerealiseerd door een inkrimping van het aantal personeelsleden binnen de meldkamer. Een inkrimping van 11,44 FTE zal plaats vinden. Echter is binnen Politie Gelderland-Midden nog niet bekend wanneer dit geïmplementeerd zal worden.

2.6 Implementatie van het nieuwe noodhulpconcept

Volgens de planning van de implementatie van het nieuwe noodhulpconcept moesten op 19 mei 2008 alle medewerkers uit de BPZ en de meldkamer werken volgens het nieuwe beleid. Deze deadline was gesteld omdat vanwege langdurende implementatieprocessen in het verleden beleidsimplementatie in de meeste gevallen niet werd geborgd. De implementatie werd op 19 mei 2008 afgerond. Iedereen moest op deze dag bekend zijn met de nieuwe werkwijzen en omgangsvormen. De gewenning aan het nieuwe beleid liep na deze dag nog door. Dit vooral omdat de politieagenten niet iedere week worden ingeroosterd voor de noodhulp.

Na de afronding van de implementatie werden de werkzaamheden van de medewerkers uit de BPZ gemonitord. De monitor heeft twee doelen. Ten eerste werden problemen zichtbaar en kan er tijdig bijgestuurd worden. Ten tweede dient de monitor als een controlemiddel. De tenuitvoerlegging van het nieuwe noodhulpconcept door de medewerkers uit de BPZ werd gevolgd. Als uit de monitor blijkt dat medewerkers de BPZ afwijkend gedrag tonen, kan door de korpsleiding ingegrepen worden.

Naast de monitor is binnen de meldkamer een logboek opgesteld. Het doel van het logboek is het registreren van afwijkingen in de uitvoering van het nieuwe noodhulpconcept. Hierin worden meldingen gemaakt van de opvolging van meldingen van de meldkamer door de medewerkers uit de BPZ. Bij afwijking van het beleid kan door de korpsleiding worden ingegrepen.

2.7 Opvolging beleid binnen Politie Gelderland-Midden

De implementatie van beleid kan tot een succesvol resultaat leiden wanneer de medewerkers overeenstemming tonen met het beleid door zich te conformeren met het beleid. Concreet betekent dit dat medewerkers het beleid ten uitvoer brengen zoals het is opgesteld door de beleidsmaker. In dit geval toont de medewerker conformiteit met het nieuwe beleid.

De introductie van het nieuwe noodhulpconcept heeft een effect op de primaire werkzaamheden. Om te streven naar een succesvolle borging van het beleid is een overeenstemming van de medewerkers met het beleid nodig. De medewerkers zijn immers de dragers van het nieuwe beleid en bepalen of het beleid succesvol of niet succesvol wordt geïmplementeerd. In onderhavig onderzoek is de invloed van conformiteit op het resultaat van beleid onderzocht.

3. Probleemstelling

3.1 Vraagstelling

Na de implementatie van een beleid is het interessant om te weten in hoeverre het beleid werkt zoals het is opgesteld en waarom dit resultaat is ontstaan. Met andere woorden, er wordt gezocht naar een verklaringgrond van het resultaat. De volgende vraagstelling staat centraal gedurende het onderzoek.

In hoeverre heeft conformiteit van de medewerkers invloed op de effectuering van het nieuwe noodhulpconcept, en hoe kan dit verklaard worden?

De vraagstelling kan opgesplitst worden in drie afzonderlijke vragen, namelijk:

1. *In hoeverre is het nieuwe noodhulpconcept adequaat ten uitvoer gebracht?*
2. *In hoeverre heeft conformiteit invloed op het beleid?*
3. *Wat is een verklaring hiervoor?*

3.2 Deelvragen

Om de vraagstelling meer meetbaar te maken zal deze opgedeeld worden in deelvragen. Per onderdeel van de vraagstelling resulteert dit in de volgende deelvragen:

Onderdeel 1: In hoeverre is het nieuwe noodhulpconcept adequaat ten uitvoer gebracht?

1. In hoeverre is de schatting van het aanbod voor de noodhulp adequaat?
2. In hoeverre begeven noodhulpeenheden zich buiten de traditionele grenzen?
3. In hoeverre worden herpositioneringopdracht ten uitvoer gebracht door de noodhulpeenheden?

Onderdeel 2: In hoeverre heeft conformiteit invloed op het beleid?

1. In welke mate hebben medewerkers ruimte tot afwijken van het beleid?
2. In hoeverre is bij de medewerkers het doel van het nieuwe noodhulpconcept duidelijk?
3. In hoeverre hebben de medewerkers de capaciteit om het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer te brengen?
4. In hoeverre zijn de medewerkers gemotiveerd om het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer te brengen?

Onderdeel 3: Wat is een verklaring hiervoor?

1. In hoeverre heeft de ruimte tot het *afwijken van beleid* invloed op het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept?
2. In hoeverre heeft de kennis van de *beleidsinhoud* invloed op het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept?
3. In hoeverre heeft de *capaciteit van de medewerkers* invloed op het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept?
4. In hoeverre heeft de *motivatie van de medewerkers* invloed op het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept?

3.3 Doelstelling

3.3.1 Doel van het onderzoek

In een groot aantal theorieën met betrekking tot beleidimplementatie wordt draagvlak van de medewerkers gezien als één van de belangrijkste factoren die bepalend is voor de implementatie van beleid. Bij draagvlak speelt conformiteit (overeenstemming) een rol (Hoogerwerf, A., 2003). Echter is de vraag of conformiteit daadwerkelijk een invloed heeft op de implementatie van beleid binnen overheidsorganisaties, zoals de Politie. Wellicht spelen andere factoren een belangrijkere rol bij beleidsimplementatie binnen overheidsorganisaties.

Een andere factor wordt door Schaars (2006) aangedragen. Schaars (2006) geeft aan dat medewerkers binnen overheidsorganisaties gedreven worden door maatschappelijk belang van het werk. In veel voorkomende gevallen stellen de medewerkers binnen overheidsorganisaties het maatschappelijk belang boven persoonlijk belang.

Het doel van onderhavig onderzoek is daarom het aantonen of verwerpen van de invloed van conformiteit binnen overheidsorganisaties (Politie Gelderland-Midden in dit onderzoek), en hier een verklaring voor te geven.

3.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Zoals eerder gemeld is veel onderzoek gedaan naar de invloed van draagvlak (conformiteit). Vaak zijn deze onderzoeken gericht op het creëren van draagvlak. Hierbij werden de invloeden op het ontstaan van draagvlak onderzocht. Echter doordat in overheidsinstellingen medewerkers gedreven worden door maatschappelijk belang, is het de vraag of conformiteit een voorwaarde is voor een succesvolle beleidsimplementatie. Schaars (2006) geconcludeerd namelijk uit zijn onderzoek dat medewerkers in overheidsorganisaties gedreven worden door maatschappelijk belang van het werk. Onderzoek naar in hoeverre conformiteit invloed heeft op de effectuering van beleid binnen een overheidsorganisatie is niet gedaan.

De conclusies uit onderhavig onderzoek hebben een wetenschappelijke relevantie door aan te tonen in hoeverre conformiteit invloed heeft op het resultaat van beleid binnen een overheidsorganisatie. Voor het al dan niet van invloed zijn van de conformiteit op de effectuering van zal in onderhavig onderzoek een verklaring gegeven worden.

Tevens is naar de invloed van conformiteit op de effectuering van beleid weinig onderzoek gedaan. Vaak wordt het begrip conformiteit onderzocht. Met andere woorden: wat betekent conformiteit en welke rol heeft het bij sociale invloeden. Hoogerwerf (2003) heeft onderzoek gedaan naar de invloeden op beleidsimplementaties binnen overheidsorganisaties. Middels het onderzoek heeft Hoogerwerf (2003) aangetoond dat conformiteit van invloed is op de effectuering van beleid. De conclusies uit onderhavig onderzoek zullen ondermeer de theorie van Hoogerwerf (2003) verwerpen of bevestigen. Tevens hebben de conclusies uit dit onderzoek een explorerend karakter. Immers weinig onderzoek is gedaan naar de invloed van conformiteit op de effectuering van beleid.

3.3.3 *Maatschappelijke relevantie*

Het onderzoek is relevant voor Politie Gelderland-Midden. Door te bepalen in hoeverre conformiteit van de medewerkers invloed heeft op beleid, wordt duidelijk waardoor medewerkers gedreven worden gedurende beleidsimplementaties. Omdat bij vorige beleidsimplementaties de nieuwe werkwijze verwaterde en men teruggreep naar de oude werkwijze is de korpsleiding geïnteresseerd in factoren waardoor de medewerkers gedreven worden tijdens veranderingen binnen de organisatie. Dit met als doel het aanpassen van de implementatiestrategie.

4. Theoretisch kader

Conformiteit is een begrip dat vaak is onderzocht. In de meeste gevallen is het begrip conformiteit onderzocht in sociale contexten zoals de beïnvloeding van stemgedrag (Coleman, S., 2004). Tevens worden veel onderzoeken gedaan naar de interactie tussen conformiteit en andere sociale invloeden zoals compliance (opvolging) (Cialdini, R. B. Goldstein, N. J., 2004). Weinig onderzoek is gedaan naar de invloed van conformiteit binnen organisaties en vooral de invloed op effectuering van beleid. Zoals eerder gemeld betreft onderhavig onderzoek een explorerend onderzoek. De bestaande theorie zal middels dit onderzoek aangevuld worden.

4.1 Conformiteit

Door middel van onderhavig onderzoek wordt de invloed van conformiteit op de effectuering van het nieuwe noodhulpconcept binnen Politie Gelderland-Midden beschreven en verklaard. Conformiteit of overeenstemming met beleid kan simpel worden omschreven als de mate waarin de medewerker bij het nieuwe beleid past of wil passen.

Conformeren van mensen betekent het naleven van een algemeen geldende norm binnen de sociale structuur (Smith, J. M. Bell, P. A, 1994). Het conformeren van mensen is gebaseerd op heuristiek (Smith, J. M. Bell, P. A, 1994). Dit betekent dat mensen zoeken op systematisch wijze naar hetgeen bij hun past. Uit onderzoek, naar conformiteit als bepalende factor voor sociaal gedrag van Smith en Bell (1994), blijkt dat mensen zich bij het conformeren baseren op kennis binnen de groep waartoe men behoort. In het experiment dat gedurende het onderzoek van Smith en Bell (1994) hebben de onderzoekers de onderzoeksgroep gevoed met externe informatie. Hier werd door de onderzoeksgroep niet op gereageerd. Men bleef redeneren middels de kennis binnen de groep.

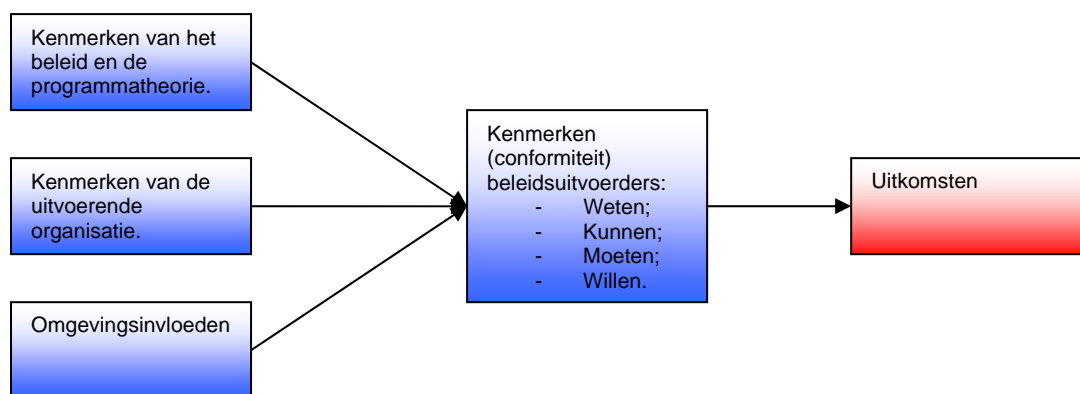
Om te bepalen of de nieuwe norm (het nieuwe beleid) voordelen biedt, interpreteert de medewerker de nieuwe norm op basis van verzamelde kennis (Nickerson, R. S., 2003). De werkelijkheid die door de medewerker wordt ervaren is daardoor afhankelijk van de kennis die voor de medewerker voorradig is, en kan, door gebrek aan kennis, niet aansluiten bij nieuwe norm (het nieuwe beleid). Binnen Politie Gelderland-Midden vindt de verzameling van kennis in de meeste gevallen plaats op de wandelgangen of bij het inwerken van nieuwe medewerkers plaats. Het gevolg hiervan is dat de kennis van medewerker op medewerker ofwel van ervaren diender op nieuwe diender overgedragen wordt. Hierdoor kan de kennis gebaseerd zijn op traditionele kennis binnen de organisatie.

Non-conformiteit aan de geldende norm (niet de nieuwe norm) kan binnen een sociale structuur zoals een organisatie leiden tot negatieve gevolgen voor de medewerker. Voorbeelden hiervan zijn het uitsluiten van de medewerker of het vermoedlijken van het handelen binnen de sociale structuur. Een medewerker zal zich daardoor sneller conformeren met de geldende norm dan de met een nieuwe norm (Klick, J. Parisi, F., 2008).

Zoals eerder gemeld conformeren mensen zich door middel van interpretatie van de werkelijkheid op basis van verzamelde kennis. Hoogerwerf (2003) concludeert dat conformiteit van medewerkers met een nieuw beleid van meer afhangt. Naast de kennis van de beleidsinhoud zijn de capaciteit, de vrijheid tot het afwijken van beleid en de motivatie factoren zijn die de conformiteit van de medewerker bepalen. Hoogerwerf (2003) geeft hiervoor vier peilers:

1. Weten;
2. Kunnen;
3. Moeten;
4. Willen.

Afbeelding 4: model invloed van conformiteit op resultaat van beleid



Bron: Hoogerwerf (2003) Overheidsbeleid: Inleiding in de beleidswetenschap

Ten eerste, geeft Hoogerwerf (2003) aan dat om de werkelijkheid of de praktijksituatie te interpreteren medewerkers kennis van de beleidsinhoud gebruiken (weten). De kennis van de beleidsinhoud hangt af van de instructie van de doelen en de middelen van het beleid door de beleidsmakers aan de beleidsuitvoerders. Om beleid succesvol ten uitvoer te brengen moeten medewerkers bekend zijn met de achterliggende gedachten van het beleid, het doel van het beleid en welke middelen noodzakelijk zijn om het beleid ten uitvoer te brengen. Indien dit niet goed is gecommuniceerd door de beleidsmakers kan een situatie ontstaan waarin de medewerkers op basis van een tekort aan kennis van het beleid, het beleid op basis van eigen interpretaties en dus naar eigen inzicht ten uitvoer brengen (Hoogerwerf, A., 2003).

Ten tweede is de capaciteit (kunnen) van de medewerkers, bij het conformeren, van invloed op de effectuering van beleid (Hoogerwerf, A., 2003). Met andere woorden: medewerkers moeten beschikken over competenties die noodzakelijk zijn de uitvoering van primaire werkzaamheden en moeten beschikken over de technische middelen om het beleid ten uitvoer te brengen. Als de competenties en/of de middelen niet aanwezig zijn, zijn de medewerkers niet in staat volgens het nieuwe beleid te werken (Hoogerwerf, A., 2003).

Een derde factor, de vrijheid tot beleidsafwijken (moeten), is van invloed op het resultaat van de implementatie van beleid. Het wordt bepaald door de activiteiten die de beleidsmakers of

leidinggevende ten uitvoer brengen met als doel dat de medewerker zich conformeert met het nieuwe beleid. Voorbeelden van dergelijke activiteiten zijn het afleggen van verantwoording en het monitoren van de werkzaamheden (Hoogerwerf, A., 2003).

Een vierde aspect van conformiteit is de motivatie (willen) van medewerkers om deel te nemen aan een verandering. Hoogerwerf (2003) geeft aan dat de motivatie van medewerkers om zich te conformeren met beleid afhangt van de afstand tussen de visie van de medewerkers en de visie van de beleidsmaker. Met andere woorden, als ideeën en veronderstellingen van de beleidsmaker ver afstaan van de ideeën en veronderstellingen van de medewerkers, zal de motivatie verminderen, en zal de prikkel tot afwijken groter worden. Dit heeft tot gevolg dat medewerkers afwijken van beleid, gebaseerd op eigen visie (Hoogerwerf, A., 2003).

4.2 Kennis van beleid

Kennis van de beleidsinhoud is een belangrijke factor bij het conformeren met het nieuwe beleid. Het betreft kennis van het doel van het beleid, kennis van de concrete veranderingen en de gevolgen daarvan (Hoogerwerf, A., 2003). Medewerkers kunnen zich niet conformeren met het beleid als de gevolgen van het nieuwe beleid bekend zijn (Hoogerwerf, A., 2003). Veel onderzoek is gedaan naar de invloed van beleidsimplementaties op de kennis van de nieuwe werkwijze bij beleidsuitvoerders. Omdat middels onderhavig onderzoek de invloed van de kennis van de beleidsinhoud op de effectuering van beleid wordt onderzocht, zal slechts gebruik gemaakt worden van de theorie van Hoogerwerf (2003).

4.3 Capaciteit van de medewerkers

Hoogerwerf (2003) geeft aan dat de capaciteit van de medewerkers mede bepalend is voor de conformiteit van de medewerkers. Medewerkers kunnen zich met het beleid conformeren als de competenties en de technische middelen aansluiten bij de vereisten van het beleid (Hoogerwerf, A., 2003). Aanvullingen op de theorie van Hoogerwerf zijn in de wetenschappelijk literatuur niet aanwezig.

4.4 Mogelijkheid tot afwijken van beleid

De mogelijkheid tot afwijken van beleid is een gevolg van de aanwezige discretionaire ruimte bij de medewerkers. Discretionaire ruimte is de ruimte voor het maken van beslissingen op basis van persoonlijke keuze (Waarden, van. F., 1999). Hoogerwerf (2003) geeft aan dat de mogelijkheid tot afwijken van beleid afhangt van constrains die door de beleidsmaker en/of de leidinggevende gesteld worden. Constrains zijn beperkingen die binnen de sociale structuur aanwezig zijn die het handelen van mensen belemmeren (Archer, M. S. (eds Parker, J.), 2003). Met andere woorden de discretionaire ruimte van de medewerkers bepaalt de mogelijkheid van de medewerkers om af te wijken van beleid (Steunenberg, B., 1996).

De discretionaire ruimte kan tevens ontstaan door differentiatie in de regelgeving binnen de organisatie (Steunenberg, B., 1996). Als iedere organisatie-eenheid of medewerker met het zelfde doel een eigen set van regels toepast dan is er sprake van eigen invulling van beleid en daarmee een hoge mate van discretionaire ruimte (Olson, T. E. Torsvik, G., 2000).

Om discretionaire ruimte te verminderen kan een set overschrijdende regels (constrains) die de bestaande differentiatie in de regelgeving terug brengt toegepast worden (Steunenberg, B., 1996). Hoogerwerf (2003) geeft aan dat het beperken van de discretionaire ruimte van de beleidsuitvoerder een positief effect heeft op de beleidsimplementatie. Doordat medewerkers niet kunnen afwijken zullen zij zich conformeren met het nieuwe beleid.

4.5 Motivatie

Hoogerwerf (2003) geeft aan dat de motivatie om te conformeren met nieuwe beleid afhangt van de afstand tussen de visie van de medewerker en de visie van de beleidsmaker. Vooral de visie van de medewerker en hoe deze is ontstaan is hierbij belangrijk. De medewerker zal zich op basis van zijn of haar visie conformeren. Indien een medewerker gemotiveerd is met het nieuwe beleid, dan zal de hij of zij een hoge mate van conformiteit tonen (Hoogerwerf, A., 2003).

Zoals eerder gemeld waren de medewerkers uit de BPZ autonoom in de noodhulp. Phillipe en Vallerand (2008) geven aan dat autonomie een bepalen factor is voor de motivatie. Uit het onderzoek van Phillipe en Vallerand (2008) wordt geconcludeerd dat naarmate de organisatie open staat voor autonomie in het werk en daar mogelijkheden voor biedt, dat de perceptie van autonomie van de medewerker toe neemt. Deze perceptie heeft invloed op de motivatie. Medewerkers kunnen het werk naar eigen visie indelen waardoor de werkzaamheden persoonlijker worden. (Phillipe, F. L., Vallerand, R. J., 2008).

De visie van de medewerker kan op verschillende manieren ontwikkeld worden. Weber (eds Roth, G. en Wittich, C., (1968)) geeft aan dat sociaal handelen, in onderhavig onderzoek is dit het conformeren, het gevolg is van een rationeel denkproces. Weber (eds Roth, G. en Wittich, C., (1968)) onderscheidt vier vormen:

- Affectueel handelen: dit betekent het handelen vanuit emoties;
- Waarderationeel handelen: handelen op basis van een bepaald geloof in een waarde;
- Traditioneel handelen: gebaseerd op traditionele kennis handelen uit gewoonte;
- Doelrationeel handelen: handelen op basis van verwachtingen.

5. Operationalisatie

5.1 Begrippen

Om de probleemstelling meetbaar te maken dient de probleemstelling omgevormd te worden naar concreet meetbare elementen. De volgende elementen (begrippen) staan centraal gedurende het onderzoek:

- Conformiteit;
- Invloed;
- Effectuering;
- Aanbod;
- Adequaat;
- Capaciteit;
- Ruimte tot afwijken;
- Gemotiveerd;
- Kennis van de beleidsinhoud.

5.2 Operationalisatie van begrippen

Conformiteit

Conformiteit kan worden omschreven als de overeenstemming van de beleidsuitvoerders met het opgestelde beleid. Deze conformiteit is gebaseerd op de ruimte om af te wijken van het gestelde beleid, de kennis van de beleidsinhoud, het in staat zijn van de medewerker het beleid ten uitvoer te brengen en de motivatie om het beleid ten uitvoer te brengen (Hoogerwerf, 2003). De conformiteit werd gemeten middels de theorie van Hoogerwerf die in het theoretisch kader is uiteengezet. Hierbij staan de aspecten moeten, willen, weten en kunnen centraal.

De conformiteit werd gemeten bij de medewerkers uit de BPZ en de meldkamer. Om conformiteit te meten werden in het onderzoek vragen gesteld met betrekking tot de volgende onderwerpen:

- De controle op de uitvoering van het nieuwe noodhulpconcept;
- De vrijheden die de medewerkers hebben om beleid naar eigen inzicht ten uitvoer te brengen;
- In hoeverre de medewerkers weten wat zal veranderen door het beleid;
- In hoeverre de medewerkers bekend zijn met het doel van het beleid;
- In hoeverre de medewerkers de noodzaak inzien van het beleid;
- De communicatie van het beleid naar de medewerkers.

Van een lage conformiteit is sprake indien de kennis van de beleidsinhoud, de capaciteit van de medewerkers, de vrijheid tot afwijken van beleid en de motivatie van de medewerkers niet passend zijn bij de effectuering van beleid. Een hoge mate van conformiteit betekent dat de kennis van de beleidsinhoud, de capaciteit, de vrijheid tot afwijken van beleid en motivatie passend zijn voor de effectuering van het nieuwe noodhulpconcept.

Conformiteit die passend is bij de effectuering van beleid moet een positief effect hebben op het resultaat het nieuwe noodhulpconcept. Dit betekent dat een lage conformiteit debet is aan een, voor de beleidsmaker, negatief resultaat.

Invloed

Invloed betreft het effect van conformiteit op het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept. Invloed kan gemeten worden door veranderingen in de tenuitvoerlegging het nieuwe noodhulpconcept ten opzicht van het opgestelde beleid te onderzoeken. De gegevens met betrekking tot invloed worden verkregen uit de monitor en het logboek van de meldkamer.

In de monitor worden eventuele afwijkingen van het beleid gemeten. Door middel van het logboek van de meldkamer kan de kracht van de sturing van de meldkamer bepaald worden. Eventuele incidenten met betrekking tot de communicatie tussen de noodhulpeenheden en de meldkamer kunnen hiermee achterhaald worden.

Om de invloed van conformiteit te bepalen is zowel voor als na de implementatiedeadline (19 mei) een meting ten uitvoer gebracht. Van een invloed is sprake als een veranderende conformiteit een verandering in de tenuitvoerlegging van het beleid als gevolg heeft.

Effectuering

Geëffectueerd beleid kan gedefinieerd worden als het resultaat van het beleid. De effectuering van het nieuwe noodhulpconcept werd gemeten door gegevens uit de monitor en het logboek op te vragen. Er werd hierbij gekeken naar het aantal transformaties en naar afwijkende handelingen van de medewerkers.

Van een geëffectueerd noodhulpconcept is sprake wanneer de volgende resultaten waargenomen zijn:

- Het aantal noodhulpeenheden na de reorganisatie voldoende is om alle meldingen te behandelen;
- De noodhulpeenheden begeven zich buiten de oude unitgrenzen;
- De opdrachten van de meldkamer aan de noodhulpeenheden om naar een andere positie te rijden, dit om de dekking binnen de regio op orde te houden, altijd worden opgevolgd.

Aanbod

Het aanbod van de noodhulp betreft het aantal meldingen waarvoor de noodhulpeenheden worden ingezet. Daarnaast betreft het aanbod van de noodhulp een factor voor één van de aspecten die bepalend zijn voor het resultaat van het beleid. Deze gegevens werden verkregen door middel van opvragen van gegevens uit het registratiesysteem van de politie (BPS). De informatie werd na 19 mei 2008 opgevraagd en geanalyseerd.

Adequaat

Van een adequate berekening van het aanbod van de noodhulp is sprake als het aantal noodhulpeenheden dat ingezet is alle meldingen, die de meldkamer ontvangt, kan afhandelen. Van

adequate berekening/bezetting is geen sprake indien andere eenheden die niet tot de noodhulp behoren, gebruikt gaan worden als noodhulpeenheid (in politiejargon: transformeren). Door de korpsleiding van Politie Gelderland-Midden is echter geen norm vastgesteld voor het maximum aantal toelaatbare transformaties. In de analyse zal het verloop van het aantal transformaties beschouwd worden. Wanneer structureel een zelfde aantal transformaties plaats vindt dan is er sprake van tekort aan noodhulpeenheden.

Uit de monitor van het nieuwe noodhulpconcept werden de gegevens verkregen worden om een uitspraak te doen over de adequaatheid van de berekening.

Capaciteit

Capaciteit betreft de competenties en de middelen die nodig zijn om het nieuwe noodhulpconcept door de medewerkers ten uitvoer te brengen. De competenties betreffen hier de kwaliteiten en eigenschappen van de medewerkers die noodzakelijk zijn voor het ten uitvoer brengen van de primaire werkzaamheden. Voor de medewerkers uit de BPZ betekent dat, dat zij de politietaken volgens de regelgeving binnen de Politie ten uitvoer brengen. De medewerkers uit de meldkamer beschikken over de juiste capaciteit als zij op een heldere en dominante wijze sturing geven aan de noodhulp.

De middelen zijn de technische middelen die noodzakelijk zijn om het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer te brengen. Met betrekking tot het nieuwe noodhulpconcept zal alleen sprake zijn van het implementeren van het AVLS systeem. Dit systeem geeft de meldkamer de mogelijkheid om alle politieauto's te allen tijde te volgen.

De capaciteit van de medewerkers werd bepaald door in de interviews de volgende topics op te nemen:

- In hoeverre alle technische hulpmiddelen aanwezig zijn en functioneren;
- In hoeverre de medewerkers uit de BPZ kennis hebben van gebieden waarin men niet gewerkt heeft. Dit vanwege de inzet van de noodhulpeenheden in de hele regio;
- In hoeverre de medewerkers uit de BPZ de opdrachten van meldkamer opvolgt. Dit in het kader van de sterkere sturing van de meldkamer.

De vereiste capaciteit werd vastgesteld op basis van de beleidsdocumenten. Indien de waargenomen capaciteit van de medewerkers niet aansluit bij de vereiste capaciteit dan zullen medewerkers zich in mindere mate conformeren met het nieuwe noodhulpconcept.

Ruimte tot afwijken

De ruimte tot afwijken houdt de mogelijkheid van de medewerkers in om van het beleid af te wijken, ook wel discretionaire ruimte genoemd (Waarden, van. W., 1999). De vrijheden van de medewerkers en de sturing door de leidinggevenden zijn factoren die de vrijheid tot afwijken van beleid bepalen.

Gedurende het onderzoek werd middels interviews een beeld gevormd van de vrijheid tot afwijken van beleid op basis van de volgende punten:

- In hoeverre kunnen medewerkers werkzaamheden naar eigen inzicht indelen en ten uitvoer brengen;

- In hoeverre moet verantwoording van de werkzaamheden aan een leidinggevende of de meldkamer moet worden afgelegd;
- In hoeverre heeft afwijkend gedrag sancties als gevolg.

Er is sprake van een grote ruimte tot afwijken van beleid als medewerkers toestemming en de mogelijkheid hebben om werkzaamheden naar eigen inzicht ten uitvoer te brengen zonder verantwoording aan een derde hoeven af te leggen. Van een kleine ruimte tot afwijken van beleid is sprake als medewerkers voor iedere afwijkende actie verantwoording moeten afleggen en als afwijkend gedrag een sanctie als gevolg heeft. Met andere woorden van een kleine ruimte tot afwijken van beleid is sprake als iedere actie van de medewerker aangestuurd wordt door een derde binnen de organisatie en als afwijking een sanctie als gevolg heeft. Medewerkers met een kleine ruimte tot afwijken van beleid kunnen zich daardoor in mindere mate conformeren met het nieuwe noodhulpconcept.

Gemotiveerd

De motivatie met betrekking tot het nieuwe noodhulpconcept houdt in dat de medewerkers de voordelen van het beleid zwaarder laten wegen dan de nadelen, en daardoor positief staan tegenover het beleid.

Gedurende het onderzoek werden vragen met betrekking tot de volgende onderwerpen gesteld worden:

- De visie van de medewerkers op de noodhulp;
- De meningen over de oude situatie;
- De invloed van het beleid op de zelfstandigheid;
- Betrokkenheid bij de besluitvorming (Worklife, 2000).

Kennis van de beleidsinhoud

De kennis van beleidsinhoud omvat de kennis met betrekking tot het doel, de tenuitvoerlegging en de gevolgen van het beleid (Hoogerwerf, 2003). De kennis van de medewerkers wordt bepaald door middels de beleidsdocumenten de inhoud van het beleid vast te stellen. Om de kennis van de beleidsinhoud vast te stellen, zijn enkele topics aan de medewerkers voorgelegd:

- De eerste informatieverstrekking over het beleid;
- De wijze waarop het beleid is gepresenteerd en welke informatie daarmee bekend werd;
- De kennis van de medewerkers met betrekking tot de veranderingen in de werkzaamheden en gevolgen van de verandering.

6. Opzet van het onderzoek

6.1 Onderzoeksmethode

Gedurende onderhavig onderzoek werd onderzocht in hoeverre conformiteit invloed heeft op de effectuering van beleid. Om dit te kunnen bepalen dient in de eerste plaats duidelijk te zijn wat het resultaat is van het nieuwe noodhulpconcept. Deze resultaten werden duidelijk door beantwoording van de drie deelvragen:

1. In hoeverre is de schatting van het aanbod voor de noodhulp adequaat?
2. In hoeverre begeven noodhulpeenheden zich buiten de traditionele grenzen?
3. In hoeverre worden herpositioneringopdracht ten uitvoer gebracht door de noodhulpeenheden?

Op de tweede plaats moest duidelijk worden wat de conformiteit is van de medewerkers en in hoeverre het invloed had op het resultaat. De conformiteit en de invloed daarvan werden door middel van een viertal deelvragen resulteerde bepaald:

1. In welke mate hebben medewerkers ruimte tot afwijken van het beleid?
2. In hoeverre is bij de medewerkers het doel van het nieuwe noodhulpconcept duidelijk?
3. In hoeverre hebben de medewerkers de capaciteit om het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer te brengen?
4. In hoeverre zijn de medewerkers gemotiveerd om het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer te brengen?

Een verklaringsgrond van de invloed van conformiteit op het resultaat van beleid werd bepaald door middel van een viertal deelvragen:

1. In hoeverre heeft de ruimte tot het afwijken van beleid invloed op het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept?
2. In hoeverre heeft de kennis van de beleidsinhoud invloed op het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept?
3. In hoeverre heeft de capaciteit van de medewerkers invloed op het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept?
4. In hoeverre heeft de motivatie van de medewerkers invloed op het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept?

Onderhavig onderzoek is ten uitvoer gebracht door middel van kwalitatief onderzoek en specifiek een multimethode onderzoek. Voor een kwalitatief onderzoek is gekozen omdat de probleemstelling meerdere samenhangende facetten heeft, namelijk het resultaat van beleid, de mate en invloed van conformiteit en de verklaring voor de invloed van conformiteit. De verschillende facetten worden beïnvloed door een historische context, met betrekking tot minder succesvolle beleidsimplementaties, binnen de organisatie. Baarda en de Goede (2001) stellen dat in dergelijke, holistische, situaties een kwalitatief onderzoek passend is. Tevens biedt een kwalitatief onderzoek de mogelijkheid meningen en opvattingen te achterhalen bij de onderzoekssubjecten.

Om de verschillende facetten, te weten context en conformiteit, te bepalen werd een multimethode onderzoek ten uitvoer gebracht. Voor de verzameling van gegevens voor de analyse werden verschillende dataverzamelmethode gebuikt.

6.1.1 Onderzoeksmethode met betrekking tot resultaat van beleid

Het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept werd bepaald door middel van een analyse van kwantitatieve gegevens en documenten. Hiervoor werden alle beleidsdocumenten met betrekking tot het nieuwe noodhulpconcept alsmede gegevens uit de monitor van het nieuwe noodhulpconcept en de logboeken van de meldkamer werden gebruikt.

Door middel van de beleidsdocumenten werd de context, de beleidstheorie en de implementatietheorie een beeld gevormd van. De volgende gegevens werden door middel van de beleidsdocumenten verzameld:

- De effectuering en borging van eerder beleid;
- Verwachtingen voor de tenuitvoerlegging van het nieuwe noodhulpconcept;
- De implementatiestrategie van het nieuwe noodhulpconcept.

Gegevens uit de monitor geven een overzicht van de tenuitvoerlegging van alle activiteit met betrekking tot de noodhulp, na de implementatie van het beleid. Hiermee kon bepaald worden wat de overeenkomsten met en afwijkingen van het beleid zijn. Enkele gegevens uit de monitor werden gebruikt in het onderzoek om het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept te bepalen, namelijk:

- Noodhulpeenheden begeven zich buiten de traditionele unitgrenzen;
- Een sterke aansturing wordt door de meldkamer toegepast;
- Het aanbod van de noodhulp dekt de vraag.

Het logboek bood gegevens over de interactie tussen de noodhulpeenheden en de meldkamer. Door middel van het logboek kunnen eventuele discussies tussen deze partijen, en het opvolgen van de opdrachten van de meldkamer achterhaald worden. De sterkte van de sturing door de meldkamer wordt hiermee bepaald.

6.1.2 Onderzoeksmethode met betrekking tot invloed van conformiteit

De conformiteit van de medewerkers werd bepaald door middel van het ten uitvoer brengen van interviews. Voorafgaand aan het afnemen van de interviews werd voor een beeldvorming een viertal interviews gehouden. Twee medewerkers uit de BPZ en twee medewerkers uit de meldkamer werden hiervoor geïnterviewd. Door middel van deze interviews werd een beeld gevormd van de organisatie en de context. Het doel hiervan was het ontwikkelen van vragen waarop medewerkers antwoord kunnen en willen geven. De gegevens uit deze interviews dienden tevens als aanvullende informatie voor de analyse³.

³ Bijlage 7 en 8

Voor de beeldvorming van de organisatie zijn vrije-attitude-interviews, een type open interview, ten uitvoer gebracht. Het betreft een ongestructureerd interview dat gestuurd wordt door één beginvraag (Baarda en de Goede, 2001). De vraag 'als u aan het nieuwe noodhulpconcept denkt wat is uw eerste gedachte?' werd gesteld. De reden van de keuze van het vrije-attitude-interview is gemaakt om veel informatie over de besluitvorming en beleidsimplementatie te verzamelen. De geïnterviewde moet vrijuit kunnen praten.

Navolgend op de vrije-attitude-interviews zijn, voor het daadwerkelijke onderzoek, halfgestructureerde interviews ten uitvoer gebracht. De onderwerpen (topics) in deze interviews zijn bepaald aan de hand van de resultaten van de vrije-attitude-interviews en de verzamelde theorie. Het doel van de onderwerpen is om gedurende alle interviews dezelfde vragen te stellen. Bij het opstellen van de topiclijst is rekening gehouden met de verschillende actoren te weten medewerkers uit de BPZ en medewerkers uit de meldkamer⁴.

6.1.3 *Indeling onderzoek*

Een 0- en 1-meting zijn ten uitvoer gebracht om de invloed van conformiteit te achterhalen. Gedurende de 0- en 1-meting zijn door het gebruik maken van de topiclijsten dezelfde vragen gesteld. Een verandering in de conformiteit tussen deze twee meetmomenten geeft aan welke invloed conformiteit op het resultaat van beleid heeft. Tevens werd bij de 1-meting het resultaat van beleid bepaald.

6.1.4 *Steekproef*

De interviews werden afgenomen bij enkele betrokken medewerkers die geselecteerd zijn door middel van een getrapte steekproef. Bij deze methode moet bij iedere stap, om de onderzoeksgroep vast te stellen, bepaald worden of de steekproef binnen iedere stap op toevalbasis of niet op toevalsbasis getrokken moet worden (Baarda en de Goede, 2001). Ten eerste werd de populatie met betrekking tot de noodhulp in de volgende strata ingedeeld:

- Medewerkers van de Basis Politie Zorg (BPZ);
- Medewerkers van de meldkamer.

Een gestratificeerde aselechte steekproef werd getrokken uit de bovenstaande strata.

Omdat binnen de BPZ niet iedereen werkzaam is in de noodhulp, werd voor het onderzoek een quota-steekproef getrokken uit de populatie van de medewerkers die werkzaam zijn in de noodhulp. De uiteindelijke steekproef voor het onderzoek bestond uit vijf medewerkers uit de BPZ en drie medewerkers van de meldkamer.

6.2 **Kwaliteit van het onderzoek**

De kwaliteit van het onderzoek is geborgd door systematische (interne validiteit en externe validiteit) en toevallige (betrouwbaarheid) fouten te vermijden.

⁴ Bijlage 5 en 6

6.2.1 *Interne validiteit*

Door systematische fouten gedurende het onderzoek kan de validiteit bedreigd worden. De validiteit geeft aan in hoeverre je meet wat je beoogd te meten. Verwachte systematische fouten in het onderzoek:

- Vragen sluiten niet aan op de vraagstelling;
- Vragen sluiten niet aan op het niveau van de steekproef;
- Uitspraken die ver van de praktijksituatie afliggen;
- Een foute koppeling tussen theoretisch kader en onderzoeksvragen.

Deze systematische fouten zijn voorkomen door de topiclijst te testen bij medewerkers die betrokken zijn bij de implementatie van het nieuwe noodhulpconcept. Daarnaast is een tweetal diensten met de noodhulp meegedraaid om de bedrijfscultuur te leren kennen. Door deze ervaring kunnen vragen opgesteld worden die passend zijn bij de medewerkers en binnen de bedrijfscultuur.

Tevens bieden de interviews zelf een garantie voor de interne validiteit. De situatie wordt, door middel van de interviews, namelijk geïnterpreteerd uit het gezichtspunt van de geïnterviewde. Dit resulteert in een beschrijving van de onderzoekssituatie die dicht bij de praktijk ligt (Baarda en de Goede, 2001). Daarnaast draagt het ten uitvoer brengen van het multimethode onderzoek bij aan het zo goed mogelijk beschrijven van de onderzoekssituatie. Door middel van verschillende onderzoeksmethoden werden gebruikt om informatie te vergelijken teneinde de context te beschrijven die de praktijksituatie zo goed mogelijk benaderd. Met andere woorden valide/geldige uitspraken.

6.2.2 *Externe validiteit*

Het doel van onderhavig onderzoek is ondermeer het ontwikkelen van een verklaringsgrond voor het resultaat van beleid binnen overheidsorganisaties, te weten Politie Gelderland-Midden, met als doel het gebruiken van deze verklaringsgrond voor toekomstige beleidsimplementaties. Met andere woorden, Politie Gelderland-Midden wil lering trekken uit de implementatie van het nieuwe noodhulpconcept ten einde in te spelen op weerstanden binnen het korps. De conclusies van dit onderzoek moeten daardoor generaliseerbaar zijn, ofwel de resultaten en conclusies moeten passen binnen vergelijkbare situaties. De conclusies uit het onderzoek hebben dan een grote reikwijdte (Baarda en de Goede, 2001). Dit betekent dat de conclusies in vergelijkbare situaties gebruikt kunnen worden.

Bij het bepalen van de steekproef is rekening gehouden met de reikwijdte van de conclusies uit het onderzoek. Omdat de effecten van beleidsimplementatie binnen overheidsorganisaties vaak direct merkbaar zijn voor de medewerkers op de werkvloer, is voor dit onderzoek gekozen voor een steekproef uit de uitvoerende medewerkers binnen Politie Gelderland-Midden.

6.2.3 *Betrouwbaarheid*

Tijdens het onderzoek kunnen toevallige fouten de betrouwbaarheid doen verminderen. Toevallige fouten kunnen ontstaan door factoren waarop geen grip op uitgeoefend kan worden door middel van het onderzoeksdesign, enkele voorbeelden:

- Verkeerde interpretaties door slechte registratie van de interviews;

- Storende variabele die de resultaten uit de meting beïnvloeden.

Gedurende de interviews zijn aantekeningen gemaakt. Deze methode, namelijk indirecte registratie, heeft een negatieve invloed op de betrouwbaarheid (Baarda en de Goede, 2001). Om het risico op foutieve registratie te verkleinen, zijn de aantekeningen onmiddellijk na het afnemen van het interview uitgewerkt.

Daarnaast heeft datatriangulatie tot een verdere waarborging van de betrouwbaarheid moeten leiden. Beweringen die gedaan werden tijdens de interviews werden achteraf getoetst worden met de monitor, het logboek en de literatuur. De 0- en 1-meting dragen bij aan de inter-instrumentbetrouwbaarheid. Dat wil zeggen dat door de herhaling van de meting consistentie in de gegevens achterhaald kan worden, hetgeen de betrouwbaarheid bevordert. Immers, indien een consistentie in de gegevens waargenomen wordt kan gesteld worden dat bij een vergelijkbaar onderzoek de zelfde gegevens gegenereerd worden.

6.3 Beschrijving van de analyse

Na de interviews zijn de aantekeningen uitgewerkt. Door middel van een netwerk-analyse zijn de gegevens uit de halfgestructureerde interviews geanalyseerd. De interviewverslagen zijn vervolgens gelabeld. De labels die toegepast zijn:

1. De ruimte tot het afwijken van beleid;
2. De kennis van de beleidsinhoud invloed;
3. De capaciteit van de medewerkers;
4. De motivatie van de medewerkers.

De gelabelde gegevens zijn gegroepeerd en vervolgens met elkaar vergeleken. Verbanden tussen de eerdergenoemde labels bepalen de mate van conformiteit.

7. Analyse

7.1 Resultaat van het nieuwe noodhulpconcept

Het nieuwe noodhulpconcept heeft als doel een efficiëntere inzet van de noodhulpeenheden en centralisatie van de aansturing te creëren. Om de noodhulpeenheden efficiënter in te zetten is het aantal noodhulpeenheden teruggebracht van dertien naar minimaal acht. Deze inkrimping heeft als gevolg dat de noodhulp op een andere wijze binnen de regio wordt ingezet. De noodhulpeenheden worden als gevolg van het nieuwe noodhulpconcept niet meer binnen de unitgrenzen maar in de gehele regio ingezet.

Om het tweede doel te realiseren is de meldkamer gemandateerd met de leiding over de noodhulp. Door het nieuwe noodhulpconcept is de meldkamer verantwoordelijk voor het uitzetten van meldingen naar de noodhulpeenheden, het garanderen voldoende eenheden om alle meldingen af te handelen en het garanderen van de dekking van de regio door de noodhulp. Dit laatste om de burger snel hulp te bieden en om snel ondersteuning te bieden aan noodhulpeenheden die een zware melding moeten afhandelen.

7.1.1 Adequaatheid van de schatting van het aanbod voor de noodhulp

De schatting van het aanbod van de noodhulp is door de korpsleiding berekend middels een evaluatie van het aantal meldingen die de noodhulp gedurende het afgelopen jaar heeft afgehandeld. De gegevens uit de monitor geven een beeld van het aantal transformaties die door meldkamer ten uitvoer gebracht zijn om alle meldingen af te handelen. Echter is door de korpsleiding geen norm vastgesteld waarmee bepaald kan worden of het aantal transformaties normoverschrijdend is.

Indien een noodhulpeenheid langer dan één uur bezet is met het afhandelen van een melding wordt een andere Politie-eenheid getransformeerd naar de noodhulp. Uit de analyse van gegevens blijkt dat gedurende de eerste weken het aantal transformaties gelijk blijft. Daarna nam het aantal transformaties af, tot een gemiddelde van één per dag. Het verloop van het aantal transformaties gedurende de eerste zeven weken na de afronding van de implementatie is weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: Gemiddeld aantal transformaties gedurende eerste zeven weken.

Datum	Aantal weken na implementatiedeadline	Gemiddeld aantal transformaties per dag
19 - 25 mei	1	2
26 mei - 1 juni	2	2
2 - 8 juni	3	1,83
9 - 15 juni	4	1,83
16 - 22 juni	5	1,75
23 - 29 juni	6	1,4
30 juni - 4 juli	7	1

7.1.2 *Begeven buiten de traditionele unitgrenzen*

Om de dekking van de regio door de noodhulp te garanderen moeten de noodhulpeenheden buiten hun unitgrenzen ingezet worden. Meldingen buiten de unitgrenzen worden door de meldkamer overgedragen aan de noodhulpeenheid. Uit het logboek van de meldkamer blijkt dat deze meldingen gedurende de eerste zeven weken na afronding van de implementatie opgevolgd zijn.

7.1.3 *Tenuitvoerlegging van de herpositioneringsopdrachten*

Herpositioneren van noodhulpeenheden is een ander middel om de dekking van de regio door de noodhulp te garanderen. Hier geldt het zelfde als bij het begeven buiten de unitgrenzen. Uit het logboek blijkt dat de opdrachten van de meldkamer aan de noodhulpeenheden, om zich naar een andere plek binnen de regio te begeven, worden opgevolgd.

7.2 Resultaten 0-meting met betrekking tot conformiteit, medewerkers uit de BPZ

Voorafgaand aan de implementatiedeadline (19 mei 2008) tonen medewerkers een mate van conformiteit die invloed kan hebben op de effectuering het nieuwe beleid. Deze mate van conformiteit is gebaseerd op informatie van de leidinggevende en onderlinge communicatie en is niet gebaseerd op praktijkervaring met het beleid.

7.2.1 *Kennis van beleid*

Uit analyse van de gegevens blijkt dat de eerste informatie over het nieuwe noodhulpconcept bij de medewerkers uit de BPZ bekend werd door gesprekken in de wandelgangen en een melding van een verandering in het personeelsblad *Onder Ons*. De eerste informatie over het nieuwe noodhulpconcept werd door de medewerkers uit de BPZ als beperkt ervaren en miste inhoud. Het doel van het beleid en de gevolgen voor de werkzaamheden van de medewerkers uit de BPZ waren na de eerste informatieoverdracht nog onduidelijk.

De communicatie van het nieuwe noodhulpconcept is door het programmabureau in de lijn weggezet. Dit betekent dat de verantwoordelijkheid voor de communicatie van het nieuwe noodhulpconcept is overdragen aan de unitchefs. Deze presentaties door de unitchefs hebben niet binnen alle units plaats gevonden. Tevens was niet iedereen bij deze presentaties aanwezig, omdat de presentaties samen vielen met de onregelmatige diensten van de medewerkers uit de BPZ. In de presentaties is aandacht besteed aan de operationele aspecten van het beleid. Dit betekent dat de gevolgen en veranderingen voor de dagelijkse werkzaamheden in de noodhulp gepresenteerd werden.

Wanneer de kennis van beleid van de medewerkers uit de BPZ vergeleken wordt met de beleidsdocumenten blijkt dat veel aspecten van het nieuwe beleid niet bekend zijn:

- De inzet van de noodhulpeenheden in de hele regio is niet duidelijk. De medewerkers uit de BPZ dachten dat in de nieuwe situatie slechts binnen de kringen gereden mag worden;
- Het doel, capaciteit vrijmaken voor projecten, is niet duidelijk. De medewerkers uit de BPZ hebben het idee dat het nieuwe noodhulpconcept een maatregel tot bezuinigen is.

7.2.2 *Capaciteit van de medewerkers*

In de nieuwe situatie moeten noodhulpeenheden werkzaam zijn in gebieden waar men niet bekend is. De medewerkers uit de BPZ gaven aan geen kennis te hebben van mensen en problemen uit de andere gebieden. Tevens gaf men aan dat een tekort aan kennis van de gebieden waar men niet bekend is leidt tot minder effectief werken. Men geeft aan dat de medewerker uit de BPZ niet beschikt over alle gegevens van personen die bekend zijn bij de politie. Door deze perceptie, een gebrek aan kennis van andere gebieden, bij de medewerkers uit de BPZ is een onveiligheidsgevoel ontstaan.

7.2.3 *Mogelijkheid tot afwijken van beleid*

Na de implementatie van het nieuwe noodhulpconcept verwachtten de medewerkers dat afwijken van beleid niet mogelijk is. Hiervoor werden enkele redenen genoemd. Op de eerste plaats verwachtten de medewerkers uit de BPZ dat afwijken van beleid kan resulteren in een onveilige situatie voor de collegae of voor de burger. "Je wilt geen ongevallen creëren, als gevolg van het niet opvolgen van een opdracht." De loyaliteit van de medewerker uit de BPZ aan de collegae en de burger ligt ten grondslag aan de bovenstaande stelling. Op de tweede plaats geven medewerkers uit de BPZ aan dat afwijkend gedrag onmiddellijk naar de unitchef gecommuniceerd zal worden, die het vervolgens bespreekt met de betreffende medewerker. Deze maatregel heeft als doel het eventueel afwijken van beleid door de medewerkers uit de BPZ te beperken. Gedurende de presentatie van het nieuwe noodhulpconcept werd door de korpsleiding het gevolg van het afwijkend gedrag met harde toon bekend gemaakt. Medewerkers uit de BPZ kregen door deze manier van communiceren het idee dat het beleid ten uitvoer gebracht moest worden.

7.2.4 *Motivatie*

Medewerkers uit de BPZ gaven aan dat het nieuwe noodhulpconcept weer een verandering van de korpsleiding betrof die doorgedrukt zal worden met als resultaat het behoud van de oude situatie of een suboptimale nieuwe situatie. Elke verandering die van de korpsleiding afkomstig is wordt sceptisch ontvangen. Tevens hadden de medewerkers uit de BPZ het gevoel dat ze niet betrokken zijn bij de besluitvorming rond het nieuwe noodhulpconcept.

De oude situatie wordt door de medewerkers uit de BPZ als vertrouwd ervaren. De oude situatie karakteriseerde zich door het unitgebonden werk. Medewerkers voelen zich betrokken met de unit. Concreet betekent dit dat de medewerker zich betrokken voelt met de collegae binnen de unit en de burgers die binnen de unitgrenzen wonen. Dit gevoel weegt volgens de medewerkers uit de BPZ zwaar. Het resultaat van de gebondenheid met de unit veroorzaakt mede een negatief gevoel met betrekking tot het regionaal werken en de regionale sturing. Medewerkers uit de BPZ gaven aan specifiek gekozen te hebben om te werken in een bepaald gebied. Door het regionaal werken wordt deze keuze niet meer gehonoreerd.

De medewerkers uit de BPZ gaven aan dat de zelfstandigheid zal afnemen als het nieuwe noodhulpconcept geëffectueerd wordt. Men verwacht de afname door het mandateren van de meldkamer met de leiding over de noodhulp. De invulling van de noodhulpdienst wordt door dit mandaat niet meer bepaald door de medewerker uit de BPZ maar door de meldkamer.

7.3 Resultaten 0-meting met betrekking tot conformiteit, medewerkers uit de meldkamer

De medewerkers uit de meldkamer hebben de introductie van het nieuwe beleid ervaren vanuit een ander perspectief dan de medewerkers uit de BPZ. De conformiteit van de medewerkers uit de meldkamer kan hierdoor een andere vorm aannemen. Overeenkomstig met de medewerkers uit de BPZ is de conformiteit van de medewerkers uit de meldkamer, voorafgaand aan de implementatiedeadline, gebaseerd op presentaties en onderlinge communicatie.

7.3.1 Kennis van beleid

In november 2007 hebben voorlichtingsbijeenkomsten plaatsgevonden door zowel het programmabureau als de leidinggevende van de meldkamer. Omdat de meldkamer leidinggevend is over de noodhulp in het nieuwe beleid, is door de korpsleiding gekozen voor een intensieve communicatie van het nieuwe beleid naar de medewerkers van de meldkamer. Als de medewerkers uit de meldkamer niet conform beleid sturing geven aan de noodhulp, zullen enkele doelen van het beleid niet gehaald worden.

Het resultaat van de intensieve communicatie is een hoge kennis van de beleidsinhoud. De medewerkers uit de meldkamer weten allen de belangrijkste veranderingen voor de noodhulp aan te geven.

7.3.2 Capaciteit van de medewerkers

Bij de medewerkers uit de meldkamer worden de kennis en ervaring als voldoende ervaren. Het betreft topografische kennis van de regio en ervaring met meldingen om de juiste inschatting van de situatie te maken. Er is sprake van een juiste inschatting als genoeg eenheden naar de melding gestuurd worden.

Met betrekking tot de veranderingen door het nieuwe noodhulpconcept, worden een tweetal moeilijkheden verwacht. Ten eerste werd verwacht dat de aanrijtijden van de noodhulp niet gehaald zullen worden. Volgens de informele landelijke norm moet bij de hoogste prioriteit een politie-eenheid binnen 15 minuten aanwezig zijn. Medewerkers uit de meldkamer verwachtten dat deze norm niet werd gehaald. De reden hiervoor is dat de medewerkers uit de meldkamer aangeven dat de inkrimping van de noodhulp te grootschalig was.

De meldkamer is volgens het beleid leidinggevend. Een sterkere sturing door de meldkamer zal ondermeer zorgen voor duidelijkheid in de aansturing. Een sterke aansturing door de meldkamer zal afhankelijk zijn van de capaciteit van de medewerkers. Binnen de meldkamer zijn dominante en minder dominante medewerkers werkzaam. De medewerkers verwachten dat kort na de implementatie van het beleid verschillen zichtbaar zijn in de aansturing door de verschillende eigenschappen van de medewerkers.

7.3.3 *Mogelijkheid tot afwijken van beleid*

Binnen de meldkamer is een rode lijn bekend met betrekking tot de tenuitvoerlegging van het nieuwe noodhulpconcept. Uit de analyse blijkt echter dat de rode lijn niet bij iedere situatie toegepast kan worden. Men verwacht dat nuances door de medewerkers uit de meldkamer worden aangebracht op basis van kennis en ervaring. De afwijking van beleid moet worden opgenomen in een logboek. De afwijking moet tevens verantwoord worden bij de leidinggevende. Medewerkers uit de meldkamer verwachten dat de afwijkingen worden goedgekeurd.

De medewerkers uit de meldkamer geven aan niet beperkt te worden door sturing en regelgeving.

7.3.4 *Motivatie*

De medewerkers uit de meldkamer geven aan gemotiveerd te zijn met betrekking tot het nieuwe noodhulpconcept. De belangrijkste reden hiervoor is de leidinggevende rol van de meldkamer in het nieuwe noodhulpconcept. De medewerkers uit de meldkamer verwachten dat door de leidinggevende rol zij de volledige sturing krijgen over de noodhulp. In de praktijk betekent dit dat de medewerkers uit de meldkamer te allen tijde de beschikking hebben over alle noodhulpeenheden, en discussies met de units over de inzet van de noodhulpeenheden verdwijnen. Dit wordt door de medewerkers uit de meldkamer als positief gezien.

Tevens wordt een grotere zelfstandigheid van de medewerkers uit de meldkamer verwacht. Dit vooral door het neerleggen van enkele verantwoordelijkheden bij de medewerkers uit de meldkamer. Voorbeelden hiervan zijn:

- Garanderen: Het garanderen van de dekking van de regio;
- Herpositioneren: Het verplaatsen van de noodhulpeenheden om de dekking van de regio te garanderen;
- Transformeren: Het gebruiken van andere eenheden voor de noodhulp om de dekking van de regio te garanderen.

7.4 Resultaten 1-meting met betrekking tot conformiteit, medewerkers uit de BPZ

Op 19 mei 2008 is de implementatie van het nieuwe noodhulpconcept afgerond. Medewerkers werden in de praktijk geconfronteerd met de gevolgen van het beleid. Door het beleid toe te passen in de praktijk kan de conformiteit van de medewerkers veranderen.

7.4.1 *Kennis van beleid*

Uit de analyse van de gegevens is gebleken dat na implementatie van het nieuwe noodhulpconcept de kennis van de beleidsinhoud bij de medewerkers uit de BPZ het zelfde is. Onduidelijkheden over de regionale inzet van de noodhulp en het doel van de verandering zijn blijven bestaan. Uit analyse van de beleidsdocumenten bleek dat de oorzaak hiervan de presentatie van het beleid is. Uit de beleidsdocumenten bleek dat de unithoofden gelegeerd werden met de presentaties van het nieuwe noodhulpconcept. Uit de interviews met de medewerkers bleek dat deze presentaties niet of één keer

werden georganiseerd. Hierdoor is de kennis van de beleidsinhoud niet bij alle medewerkers uit de BPZ aanwezig was.

7.4.2 Capaciteit van de medewerkers

Uit de analyse van de gegevens blijkt dat door de implementatie van het nieuwe noodhulpconcept, een tweetal knelpunten betreffende de capaciteit van de medewerkers naar voren komt.

Op de eerste plaats is de kennis van andere gebieden onvoldoende. Het tekort aan kennis van andere gebieden veroorzaakt niet een slechte afhandeling van een melding, maar resulteert in een onveiligheidsgevoel bij de medewerkers uit de BPZ. Bij de melding van de meldkamer wordt informatie die in het computersysteem van de Politie staat doorgegeven aan de medewerker uit de BPZ. Deze informatie is echter niet volledig. Veel informatie over personen die betrokken zijn bij een melding zit in de hoofden van de medewerkers. Deze informatie wordt door de medewerkers als essentieel ervaren. Doordat deze informatie bij een melding niet gecommuniceerd kan worden, krijgen de medewerkers uit de BPZ het gevoel dat op basis van onvoldoende informatie een melding afgehandeld moet worden.

Op de tweede plaats zijn technische problemen ontstaan die voor de implementatie niet verwacht werden. Het voertuigvolgsysteem AVLS biedt voor de medewerkers uit de meldkamer een overzicht van alle noodhulpeenheden. Storingen beïnvloeden het gebruik van AVLS. Dit resulteert in situaties waarbij de meldkamer in het geval van ondersteuning door andere eenheden, de dichtstbijzijnde eenheid niet ziet. De medewerkers uit de BPZ geven aan dat dit kan leiden tot het te laat arriveren van ondersteuning. Door deze technische problemen ervaren de medewerkers uit de BPZ een onveiligheidsgevoel.

7.4.3 Vrijheid tot afwijken van beleid

Medewerkers uit de BPZ hebben geen mogelijkheid tot het afwijken van beleid. De mogelijkheden worden enerzijds ingeperkt door sturing van de meldkamer en anderzijds door de loyaliteit van de medewerker uit de BPZ.

De meldkamer is in de nieuwe situatie leidinggevend over de noodhulp. Het resultaat hiervan is dat de medewerkers uit de BPZ voor iedere actie toestemming moeten hebben van de meldkamer. Tevens worden de noodhulpeenheden gevolgd middels een voertuigvolgsysteem AVLS.

Medewerkers uit de BPZ geven aan erg loyaal te zijn naar de collegae en de burgers. Als van het beleid wordt afgeweken, kan een situatie ontstaan waarin collegae en/of burgers in gevaar komen. Dit wordt door de medewerkers uit de BPZ als negatief ervaren. Medewerkers uit de BPZ geven aan dat meldingen snel afgehandeld moeten worden en de dekking van de regio door de noodhulp moet op orde zijn om snel ter plaatse te zijn.

7.4.4 Motivatie

Na de implementatie van het nieuwe noodhulpconcept is een afname van de motivatie zichtbaar ten opzichte van de situatie voor de implementatie. De afname van de motivatie wordt veroorzaakt door:

1. Afname van de autonomie;
2. Gebondenheid met de unit.

Ad.1) In de situatie voorafgaand aan de implementatie van het nieuwe noodhulpconcept bepaalden de medewerkers uit de BPZ zelf op welke wijze de dienst werd ingedeeld. Vond een medewerker uit de BPZ het noodzakelijk om op een kruispunt een controle ten uitvoer te brengen, dan kon hij of zij dat zelf bepalen. Na de implementatie het nieuwe noodhulpconcept is de meldkamer leidinggevend en zijn het aantal noodhulpeenheden ingekrompen. Het gevolg hiervan is dat de noodhulpeenheden geen eigen initiatief kunnen tonen door de sturing van de meldkamer en door het tekort aan tijd door het hoge aantal meldingen per noodhulpeenheid. De medewerkers uit de BPZ hebben het idee dat eigen inbreng in het werk verdwenen is.

Ad. 2) Medewerkers tonen een grote gebondenheid met de eigen unit. De medewerkers kennen de collegae en de burgers. Door de implementatie van het nieuwe noodhulpconcept moeten de medewerkers uit de BPZ werken in de hele regio. Dit houdt in dat de gebondenheid met de unit verbroken wordt. De gebondenheid met de unit heeft de voorkeur bij de medewerkers uit de BPZ. Deze voorkeur staat haaks op van de veronderstellingen met betrekking tot de noodhulp van de korpsleiding.

7.5 Resultaten 1-meting met betrekking tot conformiteit, medewerkers uit de meldkamer

De medewerkers uit de meldkamer zijn na de implementatiedeadline geconfronteerd met de nieuwe praktijksituatie. De conformiteit van de medewerkers kan veranderd zijn en een invloed hebben op de effectuering van het beleid.

7.5.1 Kennis van beleid

De kennis van de beleidsinhoud bij de medewerkers uit de meldkamer is onveranderd gebleven, blijkt uit de analyse van de gegevens. Door de intensieve communicatie van het beleid naar de medewerkers uit de meldkamer was duidelijk welke verandering hadden plaatsgevonden. De start van het nieuwe noodhulpconcept verliep zonder problemen.

7.5.2 Capaciteit van de medewerker

De kennis en ervaring van de medewerkers uit de meldkamer hebben geresulteerd in een start van het nieuwe noodhulpconcept conform het beleid. Na de eerste week ontstonden echter technische problemen met het voertuigvolgsysteem (AVLS). Het gevolg hiervan was dat de medewerkers uit de meldkamer minder goed in staat waren om de regionale dekking door de noodhulp te garanderen. De medewerkers uit de BPZ uitten kritiek op deze gebeurtenis omdat in hun perceptie de veiligheid van de collegae en de veiligheid van de burger niet meer gegarandeerd kon worden.

7.5.3 Vrijheid tot afwijken van beleid

De medewerkers uit de meldkamer geven aan dat op basis van kennis en ervaring afgeweken wordt van beleid. Deze afwijking wordt gemeld in een logboek die de leidinggevende controleert. In de meeste gevallen keurt de leidinggevende de afwijking goed. Vaak is een afwijking noodzakelijk omdat de regelgeving niet altijd passend is in de praktijksituatie.

7.5.4 *Motivatie*

De motivatie van de medewerkers uit de meldkamer is het zelfde gebleven en wordt na de implementatiedeadline van het nieuwe noodhulpconcept bepaald door de zelfde aspecten als voor de implementatiedeadline, namelijk:

- Verantwoordelijkheid voor de volledige aansturing van de noodhulp;
- Zelfstandigheid in de tenuitvoerlegging van de werkzaamheden.

8. Conclusie en discussie

Bij de 0-meting toonden de medewerkers uit de BPZ geen conformiteit met het nieuwe noodhulpconcept. De voornaamste redenen hiervoor waren:

- Het tekort aan kennis van de beleidsinhoud bij de medewerkers uit de BPZ;
- De, door de medewerkers uit de BPZ, verwachte lage capaciteit;
- De verwachte kleine mogelijkheid tot afwijken van het beleid van de medewerkers uit de BPZ;
- De lage motivatie van de medewerkers uit de BPZ door een geheel andere perceptie van de noodhulp dan de korpsleiding.

De medewerkers uit de meldkamer toonden wel conformiteit met het nieuwe noodhulpconcept. De voornaamste reden hiervoor was de hoge motivatie door het mandateren van de meldkamer met de leiding over de noodhulp. Tevens bleek uit de analyse dat de kennis van de beleidsinhoud hoog was. De medewerkers uit de meldkamer verwachtten dat er verschillen in capaciteit van collegae zou resulteren in een verschil in de aansturing door de meldkamer. Met betrekking tot het afwijken van beleid verwachtten de medewerkers uit de meldkamer dat nuances in de tenuitvoerlegging van het beleid mogelijk waren.

Na de afronding van de implementatie (1-meting) van het nieuwe noodhulpconcept toonden de medewerkers uit de BPZ een lage conformiteit:

- Medewerkers uit de BPZ beschikten over een lage kennis van de beleidsinhoud;
- Een lage capaciteit werd door de medewerkers uit de BPZ ervaren. Echter bleek uit de praktijk geen problemen met de afhandeling van meldingen voor te komen;
- De vrijheid tot afwijken van beleid was ingeperkt, door het mandateren van meldkamer met de leiding over de noodhulp en het monitoren van de werkzaamheden;
- Medewerkers waren niet gemotiveerd om het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer te brengen.

De medewerkers uit de meldkamer toonden een hoge conformiteit. Dit om de zelfde redenen als voor de afronding van de implementatie van het nieuwe noodhulpconcept.

8.1 In hoeverre is het nieuwe noodhulpconcept adequaat ten uitvoer gebracht?

Uit de analyse van de gegevens uit de monitor en het logboek blijkt dat het nieuwe noodhulpconcept adequaat ten uitvoer is gebracht.

8.1.1 In hoeverre is de schatting van het aanbod voor de noodhulp adequaat?

De schatting van het aanbod van het aantal meldingen voor de noodhulp bleek adequaat. Van een structurele transformatie van andere eenheden naar noodhulpeenheden is geen sprake. Vanaf het moment waarop het de implementatie het nieuwe noodhulpconcept afgrond was, is een afname zichtbaar in het aantal transformaties.

Gemiddeld vindt één transformatie per dag plaats. Echter door de zichtbare afname in het aantal transformaties kan geconcludeerd worden dat het aantal transformaties verder zal afnemen. Een structureel tekort aan noodhulpeenheden kan niet geconcludeerd worden op basis van de analyse van de gegevens uit de monitor.

8.1.2 In hoeverre begeven noodhulpeenheden zich buiten de traditionele grenzen?

Uit de analyse van de gegevens uit het logboek kan geconcludeerd worden dat de medewerkers uit de BPZ de opdrachten van de meldkamer opvolgen. Dit blijkt doordat in de logboeken geen melding wordt gemaakt van het niet opvolgen van meldingen buiten de unitgrenzen.

8.1.3 In hoeverre worden herpositioneringopdracht ten uitvoer gebracht door de noodhulpeenheden?

Herpositioneringopdrachten worden aan de noodhulpeenheden gegeven indien de dekking van de regio door de noodhulp niet meer gegarandeerd is. Omdat uit de analyse van het logboek van de meldkamer blijkt dat herpositioneringopdrachten door de medewerkers uit de BPZ worden opgevolgd kan geconcludeerd worden dat dit onderdeel van het nieuwe noodhulpconcept zoals opgesteld ten . uitvoer wordt gebracht.

8.2 In hoeverre heeft conformiteit invloed op het beleid?

8.2.1 In welke mate hebben medewerkers ruimte tot afwijken van het beleid?

De medewerkers uit de BPZ verwachtten dat afwijken van beleid niet mogelijk was. Dit om twee redenen, namelijk:

1. Verantwoordelijk voor collegae en burgers;
2. Beperking vrijheden door de korpsleiding.

Op de eerste plaats dragen de medewerkers uit de BPZ een grote verantwoordelijkheid met gevolgen voor de collegae en de burger. In de praktijk kan een afwijkende actie, zoals het niet opvolgen van een opdracht van de meldkamer, resulteren in een gevaarlijke situatie voor de collega of het niet verlenen van hulp aan de burger. Politieagenten tonen verantwoordelijkheidsbesef door uitspraken als 'je laat je collegae niet in de steek' en 'de burger heeft ons nodig, het heet niet voor niets noodhulp'.

Op de tweede plaats wordt door de korpsleiding de vrijheid tot afwijken van beleid beperkt. Afwijkingen van het beleid moeten verantwoord worden in rapporten en de werkzaamheden worden gemonitord. Een medewerker die zonder goede reden afwijkend gedrag vertoont wordt door de betreffende unitchef aangesproken en gecorrigeerd.

Geconcludeerd kan worden dat door het verantwoordelijkheidsbesef van de medewerkers uit de BPZ en de controles door de korpsleiding, afwijking van beleid bij de medewerkers uit de BPZ niet mogelijk was.

De medewerkers uit de meldkamer hebben ook te maken met de beperking van de vrijheid tot afwijken van beleid door de korpsleiding. Deze ervaren dit echter niet als een beperking. Door de mandatering van de meldkamer met de leiding over de noodhulp krijgen de medewerkers uit de meldkamer het gevoel dat het werk meer naar eigen inzicht ten uitvoer mogen brengen.

8.2.2 In hoeverre is bij de medewerkers het doel van het nieuwe noodhulpconcept duidelijk?

Voorafgaand aan de effectuering van het nieuwe noodhulpconcept hebben het programmabureau en de unitchefs, in verschillende mate, de medewerkers voorgelicht. Medewerkers uit de BPZ waren niet allemaal aanwezig bij de bijeenkomsten, vooral doordat veel medewerkers onregelmatige werktijden

hebben. Dit had als resultaat dat de kennis van de beleidsinhoud bij een groot deel van de medewerkers uit de BPZ laag was. Het effect hiervan is dat de interpretaties van de medewerkers met betrekking tot het nieuwe noodhulpconcept gebaseerd zijn op eigen inzichten, informatie van collegae en gewoontes.

De medewerkers uit de meldkamer hebben allen kennis van de beleidsinhoud. De voornaamste reden hiervoor is het in grote mate communiceren van het nieuwe beleid naar de medewerkers uit de meldkamer. De korpsleiding heeft hiervoor gekozen, omdat door de mandatering van de meldkamer, met de leiding over de noodhulp en het toepassen van sterkere sturing, een grote verantwoordelijkheid ruste op de schouders van deze medewerkers. Immer als de meldkamer niet conform het beleid sturing geeft aan de noodhulp, zal de noodhulp niet volgens het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer gebracht worden. Het gevolg van het in hoge mate communiceren van de beleidsinhoud aan de medewerkers uit de meldkamer is dat deze medewerkers een grote kennis van de beleidsinhoud hebben.

8.2.3 In hoeverre hebben de medewerkers de capaciteit om het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer te brengen?

Kennis van de gebieden buiten de unitgrenzen is voor de medewerker uit de BPZ belangrijk in het nieuwe noodhulpconcept. Deze kennis betreft routekennis en kennis van personen die in aanraking zijn geweest met de politie. Deze kennis is niet aanwezig bij de medewerkers uit de BPZ. In het nieuwe noodhulpconcept geeft de meldkamer de benodigde informatie. Deze kennis wordt door de medewerkers uit de BPZ als onvoldoende ervaren. Collegae die in het betreffende gebied werken zijn vaak bekend met de achtergronden van de persoon die betrokken is bij een melding.

Wanneer de afhandeling van de melding door de medewerkers uit de BPZ geëvalueerd werd, werd duidelijk dat de meldingen volgens de regelgeving binnen de Politie en conform de verwachtingen van de burger werden afgehandeld. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de capaciteit van de medewerkers uit de BPZ past binnen het nieuwe noodhulpconcept.

De capaciteit van de medewerkers uit de meldkamer werd bepaald door het in kaart brengen van de mate van sterkere sturing van de noodhulp. Na de afronding van de implementatie van het nieuwe noodhulpconcept werd uit de logboeken duidelijk dat de meldingen door de medewerkers uit de BPZ werden opgevolgd. De capaciteit van de medewerkers uit de meldkamer is van dien aard dat het nieuwe noodhulpconcept een positief resultaat heeft.

8.2.4 In hoeverre zijn de medewerkers gemotiveerd om het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer te brengen?

Hoogerwerf (2003) stelt dat de motivatie van medewerkers veroorzaakt wordt door de meningen bij gedragsvoorschriften en de doelen van het beleid. Het eerste doel van het nieuwe noodhulpconcept is een vermindering van het aantal noodhulpeenheden om capaciteit vrij te maken voor projecten van de Politie. Tevens heeft het beleid centralisatie van de aansturing van de noodhulp als doel.

Met betrekking tot het eerste doel zijn de medewerkers uit de BPZ en uit de meldkamer negatief. Medewerkers uit de BPZ zijn voorstander van het vergroten van de capaciteit voor projecten. Echter stellen de medewerkers uit de BPZ dat een inkrimping van de noodhulp nadelige gevolgen

heeft. Medewerkers geven aan dat een kleiner aantal noodhulpeenheden het aanbod niet kan dekken. Daarnaast veronderstellen de medewerkers dat door de inkrimping niet meer gerekend kan worden op acute versterking. Medewerkers uit de BPZ geven aan dat continu gerekend moet kunnen worden op versterking. In de praktijk betekent dit dat een andere politie eenheid te allen tijde in de buurt moet zijn. Een verklaring voor deze mening is traditionele kennis van de politieagent. Beginnende dienders worden ingewerkt en krijgen sturing van ervaren dienders. Hierdoor wordt bestaande kennis overgedragen. De werkwijze en hun meningen kunnen de medewerkers niet verklaren, men weet niet beter.

De centralisatie van de aansturing van de noodhulp wordt door de medewerkers uit de BPZ ervaren als een afname van de autonomie. De reden hiervoor is de keuzevrijheid die, door de mandatering van de meldkamer met de leiding over de noodhulp, beperkt wordt. De medewerkers uit de meldkamer zijn door de mandatering gemotiveerd. Discussies met de unit over de inzet van noodhulpeenheden vinden namelijk door het nieuwe noodhulpconcept niet meer plaats.

Enkele gedragsvoorschriften worden in het nieuwe noodhulpconcept gesteld. Van de medewerkers uit de BPZ werd geëist dat zij buiten de unitgrenzen opereren. Medewerkers uit de BPZ tonen gebondenheid met de unit waar men werkzaam is. Binnen de unit weet men de weg en is men bekend met personen die in aanraking zijn geweest met de politie. Het nieuwe noodhulpconcept heeft als resultaat dat noodhulpeenheden buiten de unitgrenzen ingezet kunnen worden. Deze breuk met het unitgebonden werken veroorzaakt vermindering van de motivatie. De binding met de eigen unit neemt af.

De afname van het aantal noodhulpeenheden, de afname van de autonomie en de breuk met het unitgebonden werken neemt de motivatie van de medewerkers uit de BPZ af. Medewerkers uit de meldkamer zijn behalve hun negatieve stemming met de inkrimping van de noodhulp gemotiveerd. De reden hiervoor is de mandatering van de meldkamer met de leiding over de noodhulp.

8.3 Wat is een verklaring hiervoor?

8.3.1 In hoeverre heeft de ruimte tot het afwijken van beleid invloed op het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept?

Hoogerwerf (2003) geeft aan dat het conformeren van beleid afhankelijk is van constrains. Constrains zijn beperkingen binnen de sociale structuur die het handelen van mensen beïnvloed (Archer, M. S. (eds Parker, J.), 2003). De medewerkers uit de BPZ en de meldkamer worden beperkt in de vrijheid tot afwijken van beleid. Steunenbergh (1996) geeft aan dat de discretionaire ruimte, dus de vrijheid tot afwijken van beleid, wordt bepaald door differentiatie in de regelgeving. Door de aansturing van de noodhulp te centraliseren is van differentiatie in de aansturing van de noodhulp geen sprake. Voor de units binnen Politie Gelderland-Midden is daardoor het toepassen van een eigen set van regels niet meer mogelijk. De discretionaire ruimte neemt daardoor af (Olson, T. E. Torsvik, G., 2000). Tevens vormen de monitor en het logboek een constraint voor het handelen van de medewerkers, waardoor voornamelijk de medewerkers uit de BPZ zich beperkt voelen in hun handelen. Door middel van het beperken van de vrijheid tot afwijken van beleid wordt de conformiteit van de medewerkers door de korpsleiding kunstmatig verhoogd, en wordt daardoor een positief resultaat afgedwongen.

8.3.2 In hoeverre heeft de kennis van de beleidsinhoud invloed op het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept?

De kennis van de beleidsinhoud bij de beleidsuitvoerders is één van de voorwaarden voor conformiteit (Hoogerwerf, A., 2003). De kennis van de beleidsinhoud bij de medewerkers uit de BPZ is laag, blijkt uit de analyse van de interviews. Uit de analyse blijkt echter dat het nieuwe noodhulpconcept een positief resultaat heeft. Dat is te verklaren doordat de medewerkers uit de meldkamer wel kennis van de beleidsinhoud hadden. De medewerkers uit de meldkamer waren namelijk grotendeels verantwoordelijk voor het resultaat van de effectuering van het nieuwe noodhulpconcept.

Een verband tussen de kennis van de beleidsinhoud bij de medewerkers uit de BPZ en het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept is niet zichtbaar. Wel is een verband zichtbaar tussen de kennis van de beleidsinhoud van de medewerkers uit de meldkamer en het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept.

De kennis van beleid heeft invloed op de effectuering van beleid. Dit blijkt uit het verband tussen de kennis van de beleidsinhoud bij de medewerkers uit de meldkamer en het resultaat van beleid. Toch wordt het nieuwe noodhulpconcept door de medewerkers uit de BPZ conform het beleid ten uitvoer gebracht. De oorzaak hiervan is de beperking in de vrijheid tot afwijken van beleid bij de medewerkers uit de BPZ.

Met betrekking tot de kennis van de beleidsinhoud kan geconcludeerd worden dat de kennis van de beleidsinhoud slechts bij een beperkte groep aanwezig hoeft te zijn om een succesvolle effectuering van beleid te realiseren. Dit geldt echter alleen in een situatie waarin een groep medewerkers voor een groot deel verantwoordelijk is voor het resultaat van beleid. Met betrekking tot de reorganisatie van de noodhulp waren dit de medewerkers uit de meldkamer.

8.3.3 In hoeverre heeft de capaciteit van de medewerkers invloed op het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept?

Uit analyse blijkt een verband tussen capaciteit van de medewerkers en het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept te bestaan. Hoewel medewerkers aangeven niet over de juiste capaciteit te beschikken, blijkt uit analyse dat de capaciteit geen belemmeringen vormt bij de tenuitvoerlegging van het nieuwe noodhulpconcept.

8.3.4 In hoeverre heeft de motivatie van de medewerkers invloed op het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept?

Phillipe en Vallerand (2008) geven aan dat de motivatie van medewerkers afhankelijk is van de autonomie. De medewerkers uit de BPZ hadden voor de implementatie van het nieuwe noodhulpconcept veel autonomie. Gedurende de noodhulpdienst mochten de medewerkers uit de BPZ zelf bepalen waar gereden werd en welke activiteiten ten uitvoer gebracht werden. Door de implementatie van het nieuwe noodhulpconcept is de autonomie van de medewerkers uit de BPZ afgenomen. Gedurende de noodhulpdienst brengen de noodhulpeenheden voor het grootste deel van de dienst meldingen van de meldkamer ten uitvoer. Hierdoor waren de medewerkers uit de BPZ minder gemotiveerd om het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer te brengen.

Medewerkers uit de meldkamer kregen meer autonomie door het nieuwe noodhulpconcept. Door het verdwijnen van de dualiteit in de aansturing van de noodhulp, mogen de medewerkers uit de meldkamer bepalen hoe de meldingen verdeeld worden. Overleg met de units hoeft niet meer plaats te vinden. Hierdoor zijn medewerkers uit de meldkamer gemotiveerd.

Hoogerwerf (2003) geeft aan dat afstand tussen de visie van de beleidsuitvoerder en de visie van de beleidsmaker bepalend is voor de motivatie. Uit de analyse van de gegevens blijkt dat de visie van de medewerkers uit de BPZ erg verschilt met de visie van de korpsleiding. De visie van de medewerkers uit de meldkamer is hetzelfde.

Volgens Weber (1968) is het uiten van de visie (sociaal handelen) afhankelijk is van een rationeel denkproces. Weber (1968) maakt onderscheid in affectueel handelen, waarderationeel handelen, traditioneel handelen en doelrationeel handelen. Bij de medewerkers is de visie gebaseerd op de een informatiestroom van ervaren diender op nieuwe diender. Binnen Politie Gelderland-Midden traditioneel handelen zichtbaar.

Motivatie van de medewerkers heeft invloed op de effectuering van het nieuwe noodhulpconcept. Doordat de medewerkers uit de meldkamer een hoge motivatie hebben en zij voor een groot deel verantwoordelijk zijn voor het resultaat van beleid, heeft het nieuwe noodhulpconcept een positief resultaat. De lage motivatie van de medewerkers uit de BPZ heeft geen verband met het resultaat van het nieuwe noodhulpconcept. De reden hiervoor is het inperken van de vrijheid tot afwijken van beleid.

8.4 In hoeverre heeft conformiteit van de medewerkers invloed op de effectuering van het nieuwe noodhulpconcept, en hoe kan dit verklaard worden?

Conformiteit heeft invloed op de effectuering van beleid. Met betrekking tot het nieuwe noodhulpconcept toonden de medewerkers uit de meldkamer een hoge mate van conformiteit. Doordat deze medewerkers voor een groot deel verantwoordelijk waren voor de effectuering van het nieuwe noodhulpconcept, heeft het nieuwe noodhulpconcept een positief resultaat. De medewerkers uit de BPZ toonden een lage conformiteit. Deze medewerkers hadden een lage kennis van de beleidsinhoud en waren niet gemotiveerd om het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer te brengen. De medewerkers uit de BPZ hadden echter voldoende capaciteit om het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer te brengen. Tevens werd door de korpsleiding de ruimte tot afwijken van beleid ingeperkt. Hierdoor moesten medewerkers zich conformeren met het beleid.

Conformiteit heeft een invloed op de effectuering van beleid en kan bij medewerkers worden afgedwongen. Toch is het belangrijk dat medewerkers een goede kennis van beleidsinhoud hebben. De medewerkers uit de meldkamer zijn veelvuldig gevoed met informatie over het nieuwe beleid. Dit resulteerde in een perceptie bij de medewerkers uit de meldkamer die gebaseerd was op de juiste kennis, waardoor de afstand tussen de visie van deze medewerkers en de visie van de korpsleiding niet groot was. Hierdoor waren de medewerkers uit de meldkamer gemotiveerd om het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer te brengen.

8.5 Discussie

Omdat in onderhavig onderzoek een kleine steekproef is gebruikt kan de betrouwbaarheid en externe validiteit aangetast zijn. De medewerkers die opgenomen zijn in de steekproef kunnen allen een eigenschap tonen die niet zichtbaar is bij andere medewerkers. Bij de medewerkers in de steekproef kan bijvoorbeeld een lage conformiteit gemeten zijn, terwijl in de werkelijkheid de conformiteit hoog is.

Tevens is het generaliseren van de conclusies van dit onderzoek moeilijker met een kleine steekproef. Het is mogelijk dat de medewerkers afwijkende eigenschappen tonen dan hun collegae. De conclusies kunnen daardoor niet toepasbaar zijn op andere situaties of medewerkers.

De medewerkers die geselecteerd zijn voor het onderzoek zijn vooral afkomstig uit de units binnen de grote steden en plaatsen. De reikwijdte van de conclusies wordt hierdoor kleiner. De conclusies kunnen daardoor slechts toepasbaar zijn op beleidsimplementaties binnen de units in de grote steden en plaatsen binnen Politie Gelderland-Midden.

In onderhavig onderzoek is verschillende keren gemeld dat het onderzoek gericht is op beleidsimplementaties binnen overheidsorganisaties. Dit onderzoek is ten uitvoer gebracht binnen Politie Gelderland-Midden. Andere organisaties kunnen een geheel andere bedrijfscultuur hebben waardoor de conclusies uit onderhavig onderzoek niet toepasbaar zijn. Wellicht heeft de bedrijfscultuur binnen Politie Gelderland-Midden specifieke kenmerken die afwijkend zijn van andere overheidsorganisaties.

Doordat onderhavig onderzoek binnen Politie Gelderland-Midden is opgesteld, kan de objectiviteit van de onderzoeker ter discussie worden gesteld. De onderzoeker kan door de bedrijfscultuur beïnvloedt worden.

9. Aanbevelingen

Uit de conclusies kunnen enkele aanbevelingen voor toekomstige beleidsimplementaties voor Politie Gelderland-Midden opgesteld worden.

1. De afstand tussen de visie van de beleidsuitvoerder en de beleidsmaker is een belangrijk aspect van de effectuering van beleid. Bij de implementatie van het nieuwe noodhulpconcept is niet iedere medewerker benaderd met de informatie over de beleidsinhoud. Een belangrijke oorzaak hiervan was de delegatie van de unithoofden met de communicatie van het nieuwe noodhulpconcept. Het gevolg hiervan was dat niet ieder unithoofd voldoende energie heeft gestoken in de communicatie.

Bij toekomstige beleidsimplementaties kan de korpsleiding meer controle op de communicatie toepassen. Het gebruik van prestatieafspraken kan hierbij helpen.

2. Uit onderhavig onderzoek blijkt dat een kleine groep medewerkers verantwoordelijk kan zijn voor een positieve effectuering van beleid. Bij toekomstige beleidsimplementaties kan Politie Gelderland-Midden voorafgaand aan beleidsimplementaties dergelijk groepen zoeken, en deze veelvuldig voeden met de juiste informatie over het beleid.
3. Uit de conclusies blijkt dat het inperken van de vrijheid tot afwijken van beleid invloed heeft op het resultaat van beleid door het afdwingen van gewenst gedrag. Bij toekomstige beleidsimplementaties kan Politie Gelderland-Midden bepalen welke bevoegdheden medewerkers mogen hebben met betrekking tot het implementeren van beleid. Een eigen invulling van de beleidsuitvoerder is soms noodzakelijk.
4. Omdat door middel van onderhavig onderzoek slechts de invloed van conformiteit wordt bepaald, wordt geen volledig antwoord gegeven op de vraag van Politie Gelderland-Midden. Namelijk het opstellen van een verklaringsgrond van de wijze waarop beleid werd geïmplementeerd. Een vervolgonderzoek kan daardoor ten uitvoer worden gebracht die gericht is op andere beïnvloedingsfactoren op beleidsimplementaties.

Literatuur

- Aarts, H. Dijksterhuis, A. Custer, R. (2003) *Automatic normative behavior in environments: The moderating role of conformity in activating situational norms*. *Social cognition* Vol. 21, No. 6, pp. 447 – 464.
- Bomhof, E. Hoff, J. van 't. Fröling, H. Lieskamp, M. Teunissen, H. Wienke, H. Joosten, R. Wisselink, H. Jansen, A. (2007) *Het nieuwe noodhulpconcept*. Politie Gelderland Midden.
- Cialdiani, R. B. Goldstein, N. J. (2004) *Social Influence: Compliance and Conformity*. *Annual Reviews Psychology*. Vol. 55, pp. 591 – 621.
- Coleman, S. (2004) *The Effect of Social Conformity on Collective Voting Behavior*. *Political Analysis*. Vol. 12, pp. 76 – 96.
- Fijnaut, C. *De geschiedenis van de Nederlandse Politie*. Tilburg: Uitgeverij Boom.
- Fröling, H. Jansen, A. van 't Hoff, J. (2007) *Het nieuwe CMG*. Politie Gelderland-Midden.
- Hill, M. Hupe, P. (2002) *Implementing public policy*.
- Hoogerwerf, A. (1990) *Reconstructing Policy Theory*. *Evaluation and program planning*. Vol. 13, pp. 285-291.
- Hoogerwerf, A. (2003) *Overheidsbeleid: een inleiding in de beleidswetenschap*. Alphen aan de Rijn: Kluwer. 7^e druk
- Howard, W. C. (2005) *Leadership: four styles*. *Education*. Vol. 126, pp. 384-391.
- Hughes, L. (2003) *Motivating your employees*. *Women in business*.
- Klick, J. Parisi, F. (2008) *Social networks, self-denial, and median preferences: Conformity as an evolutionary strategy*. *The Journal of Socio-Economics*. Vol. 37, pp. 1319 – 1327.
- March, J. G. (1994) *A primer on decision making: how decisions happen*. New York: The Free Press.
- Marks, M. *Transforming Police Organisations from Within. Police dissident groupings in South-Africa*. *Brit. J. Criminol.* Vol. 40, pp. 557 – 573.

- Mason, W. A. Conrey, F. R. Smith, E. R. (2007) *Situating Social Influence Processes: Dynamic, Multidirectional Flows of Influence Within Social Networks*. Society for personality and social psychology. Vol. 11, pp. 279 – 301.
- McNulty, T. Ferlie, E. (2004) *Process Transformation: Limitations to Radical Organizational Change within Public Service Organizations*. Organization Studies. Vol. 23.
- Nickerson, R. S. (1998) *Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises*. Review of General Psychology. Vol. 2, No. 2, pp. 175 – 220.
- Olson, T. E. Torsvik, G. (2000)
- Phillipe F. L. Vallerand, R. J. (2008) *Actual environments do affect motivation and psychological adjustment: A test of self-determination theory in a natural setting*. Motivation Emotion. Vol. 32, pp. 81-89.
- Programmabureau. (2007) *Korpsontwikkeling Politie Gelderland-Midden, "Het korps in beweging"*. Politie Gelderland-Midden.
- Schaars, A. J. S. (2006) *Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak. Over ambtenaren en hun motivatie*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Smith, J. Bell, P. A. (1994) *Conformity as a determinant of behaviour in resource dilemma*. The Journal of Social Psychology. Vol. 134, No. 2, pp. 191 – 200.
- Stafdienst control. (2008) *Monitoringsvoorstel Noodhulp & Intake*. Politie Gelderland-Midden.
- Steunenberg, B. (1996) *Agent discretion, regulatory policymaking, and different institutional arrangements*. Public Choice. Vol. 86, pp. 309 – 339.
- Terpstra, J. (2002) *Sturing van politie en politiewerk*. IPIT.
- Thaesis. (2008) *Risicoanalyse Noodhulp implementatie*. Politie Gelderland-Midden.
- Thorngate, W. (2001) *The social psychology of policy analysis*. Journal of Comparative Policy Analysis: Research and practice. Vol 3, pp. 85 – 112.
- Veneklaas, H. (2007) *Procesbeschrijving intake & noodhulp*. Politie Gelderland-Midden.
- Weber, M. (eds Roth, G. en Wittich, C.) (1968) *Economy and society*. New York: Bedminster Press

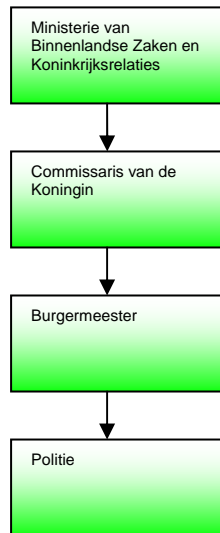
Werkman, R. A. Boonstra, J. J Bennebroek Gavenhorst, K. M. (2001) *Het veranderingsvermogen van organisaties*. M&O. No. 2

Worklife (2000) *The motivation challenge*. Worklife Report. Vol. 12, No. 3

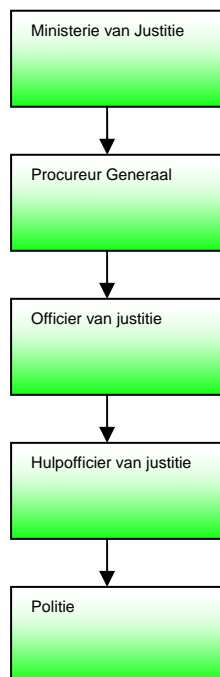
Bijlage

1. Organogram Nederlandse Politie

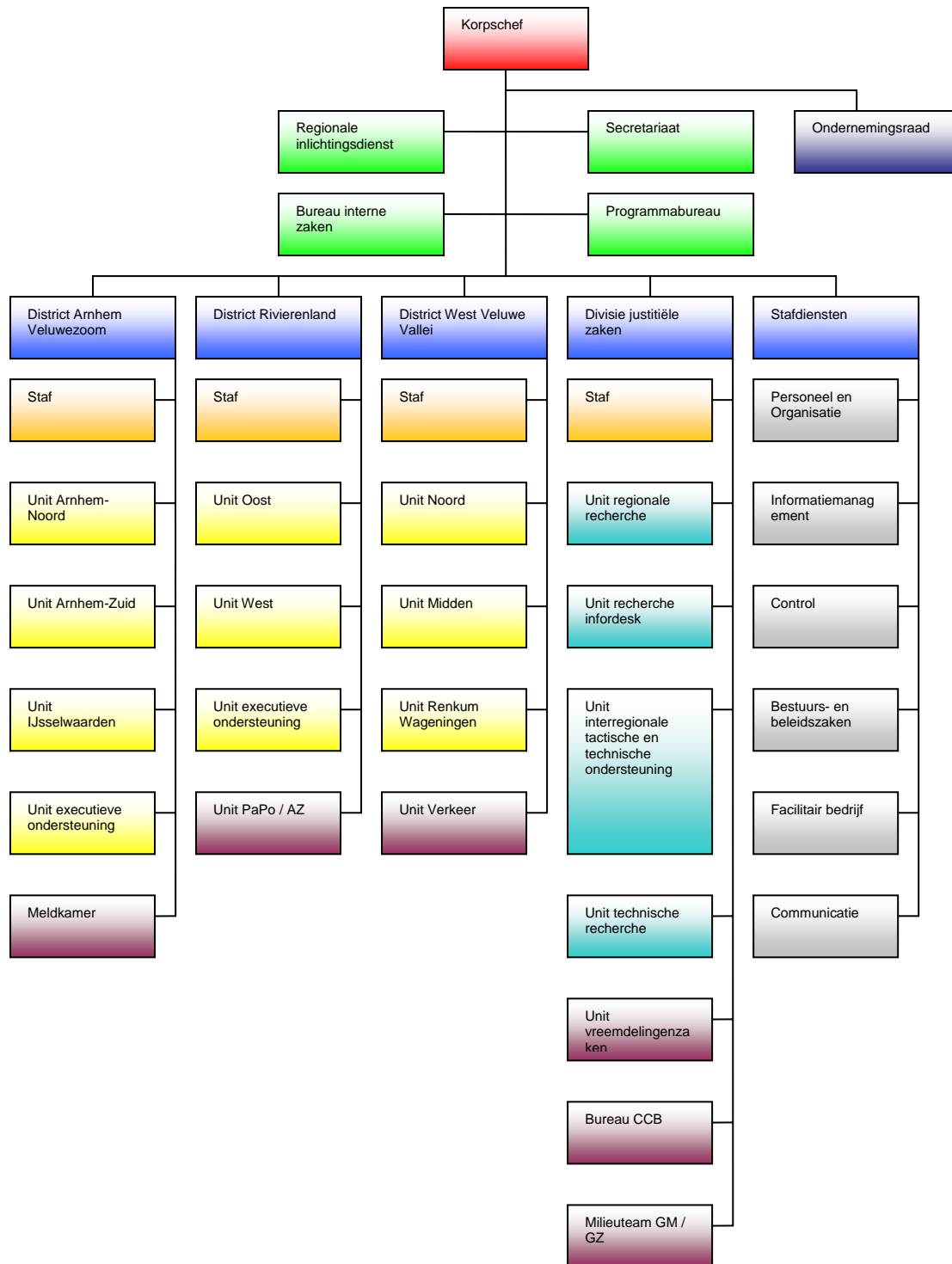
Openbare orde



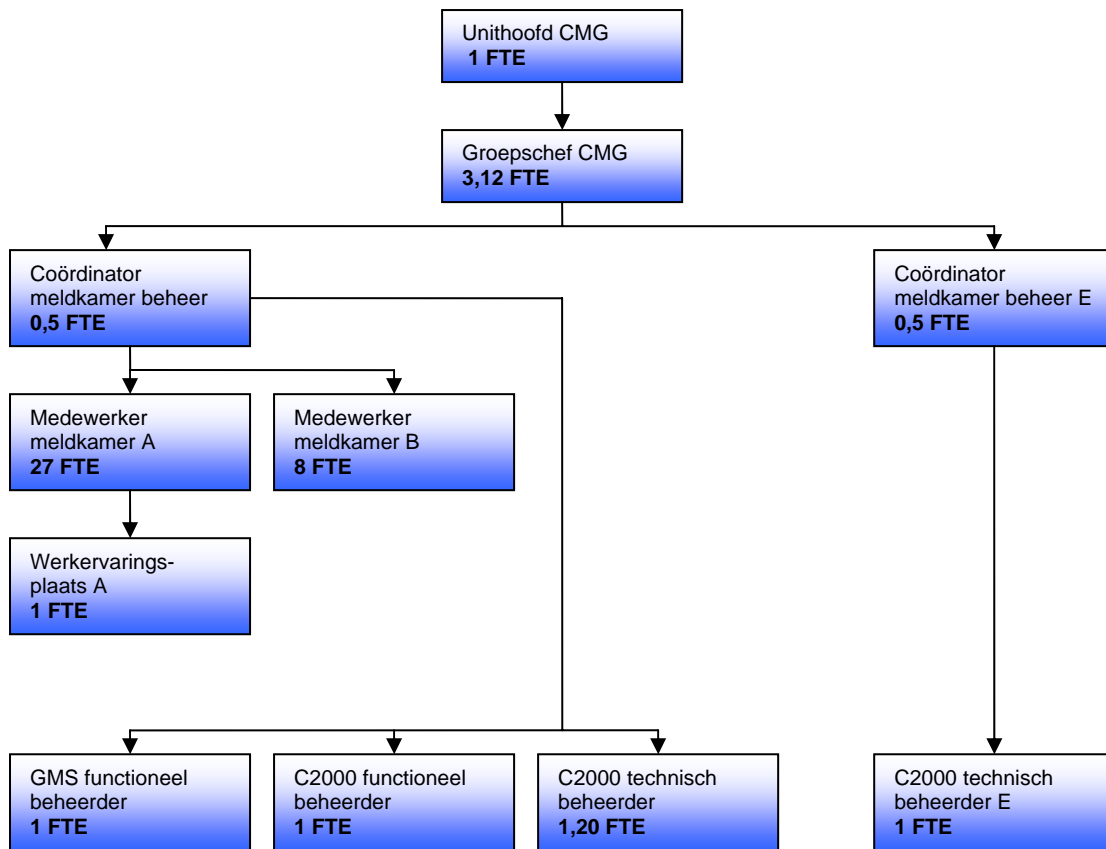
Opsporing



2. Organogram politie Gelderland-Midden

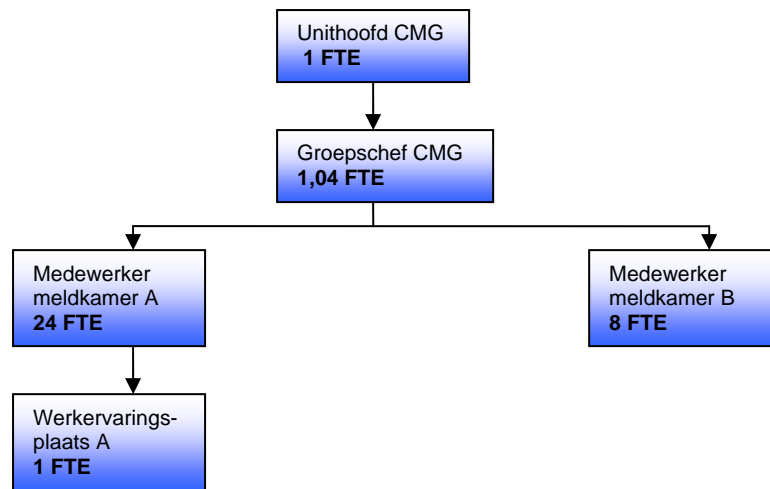


3. Personele bezetting meldkamer voor implementatie nieuw noodhulpconcept



Totaal 44,48 FTE

4. Personele bezetting meldkamer na implementatie nieuw noodhulpconcept



Totaal 33,04 FTE

5. Topiclijst interviews medewerkers uit de BPZ

Kennis van de beleidsinhoud

1. Hoe bent u voor het eerste in aanraking gekomen met het nieuwe noodhulpconcept?
 - 1.1 Had u het idee dat door deze informatie het nieuwe noodhulpconcept duidelijk was?
2. Heeft de unitchef of het programmabureau het nieuwe noodhulpconcept gepresenteerd?
 - 2.1 Hoe vulde deze presentatie uw kennis van het nieuwe noodhulpconcept aan?
 - 2.2 Was na deze presentatie alles met betrekking tot het nieuwe noodhulpconcept duidelijk?
3. Heeft u zelf om informatie gevraagd?

Capaciteit van de medewerkers

1. Zijn uw kennis en ervaring naar uw mening voldoende om het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer te brengen. (ook kennis van de omgeving en uit de briefing)
2. Wat zijn voor u moeilijke punten?
3. Hoe denkt u over de sterkere sturing van de meldkamer?

De motivatie met betrekking tot het nieuwe noodhulpconcept

1. Welke mening heeft u van het nieuwe noodhulpconcept?
 - 1.1 Waarom denkt u daar op deze manier over?
 - 1.2 Waar heeft dat mee te maken?
2. Wat vindt u van de oude situatie?
3. Vindt u de oude situatie erg verschillend in vergelijking tot het nieuwe noodhulpconcept?
 - 3.1 Wat zijn de grootste verschillen?
4. Past het nieuwe noodhulpconcept bij wat je nu denkt over de huidige werkwijze?
5. Hoe kijkt u tegen de regionale sturing aan?
6. Heeft het nieuwe noodhulpconcept invloed op uw zelfstandigheid?
7. Welk resultaat zal het nieuwe noodhulpconcept hebben?
8. Bent u betrokken geweest bij het ontwikkelen en/of besluitvorming van het nieuwe noodhulpconcept?

De ruimte tot afwijken van beleid

1. Kunt u beleid naar eigen inzicht toepassen in de praktijk?
2. Wat mag u zelf bepalen en wat mag u niet tijdens de dagelijkse werkzaamheden?
3. Zijn er door uw leidinggevenden acties ondernomen die ervoor moeten zorgen dat het beleid zal werken?
4. Hoe ervaart u de vrijheid van handelen binnen uw werkzaamheden?

6. Topicijst interviews medewerkers van de meldkamer

Kennis van de beleidsinhoud

1. Hoe bent u voor het eerste in aanraking gekomen met het nieuwe noodhulpconcept?
 - 1.1 Had u het idee dat door deze informatie het nieuwe noodhulpconcept duidelijk was?
2. Heeft de unitchef of het programmabureau het nieuwe noodhulpconcept gepresenteerd?
 - 1.1 Hoe vulde deze presentatie uw kennis van het nieuwe noodhulpconcept aan?
 - 1.2 Was na deze presentatie alles met betrekking tot het nieuwe noodhulpconcept duidelijk?
3. Heeft u zelf om informatie gevraagd?

Capaciteit van de medewerkers

1. Zijn uw kennis en ervaring naar uw mening voldoende om het nieuwe noodhulpconcept ten uitvoer te brengen. (ook kennis van de omgeving en uit de briefing)
2. Wat zijn voor u moeilijke punten?
3. Hoe denkt u over de sterkere sturing van de meldkamer?
 - 3.1 Hoe kijkt u naar de opvolging hiervan?

De motivatie met betrekking tot het nieuwe noodhulpconcept

1. Welke mening heeft u van het nieuwe noodhulpconcept?
 - 1.1 Waarom denkt u daar op deze manier over?
 - 1.2 Waar heeft dat mee te maken?
2. Wat vindt u van de oude situatie?
3. Vindt u de oude situatie erg verschillend in vergelijking tot het nieuwe noodhulpconcept?
 - 3.1 Wat zijn de grootste verschillen?
4. Past het nieuwe noodhulpconcept bij wat je nu denkt over de huidige werkwijze?
5. Hoe kijkt u tegen de regionale sturing aan?
6. Heeft het nieuwe noodhulpconcept invloed op uw zelfstandigheid?
7. Welk resultaat zal het nieuwe noodhulpconcept hebben?
8. Bent u betrokken geweest bij het ontwikkelen en/of besluitvorming van het nieuwe noodhulpconcept?

De ruimte tot afwijken van beleid

1. Kunt u beleid naar eigen inzicht toepassen in de praktijk?
2. Wat mag u zelf bepalen en wat mag u niet tijdens de dagelijkse werkzaamheden?
3. Zijn er door uw leidinggevenden acties ondernomen die ervoor moeten zorgen dat het beleid zal werken?
4. Hoe ervaart u de vrijheid van handelen binnen uw werkzaamheden?

7. Issues medewerkers uit de BPZ

Issue 1)

Communicatie van de unitchef over het nieuwe noodhulpconcept had eerder en duidelijker gekund. Informatie met betrekking tot wie, wat, waar, wanneer.

Issue 2)

Door inkrimping van het aantal noodhulpeenheden is een angst bij de medewerkers binnen de noodhulp ontstaan met betrekking tot de steun van andere noodhulpeenheden. Gesteld wordt dat door de inkrimping versterking van de noodhulp niet op tijd zal arriveren.

Issue 3)

De surveillancercirkels zijn opgesteld vanuit de informele landelijke norm met betrekking tot de aanrijtijden. Bij de hoogste prioriteit mag de aanrijtijd niet langer zijn dan 15 minuten. De medewerkers uit de BPZ zijn van mening dat de aanrijtijd door deze cirkels langer is.

Issue 4)

Een aantal problemen met ondermeer de korpsleiding hebben geleid tot een negatieve sfeer binnen het korps met betrekking tot veranderingen die door het management opgesteld en geïmplementeerd worden.

Binnen het korps is daarom een breed gedragen kritische houding aanwezig tegenover het nieuwe noodhulpconcept. Iedere verandering die door het management geïmplementeerd wordt, wordt als negatief ervaren.

Issue 5)

Het nieuwe noodhulpconcept hangt samen met andere veranderingen binnen de organisatie die nog niet geëffectueerd zijn of niet zijn goedgekeurd door de ondernemingsraad. Veel medewerkers hebben onduidelijkheden over hoe het ingepast gaat worden. Het betreffen hier operationele vraagstukken.

8. Issues medewerkers van de meldkamer

Issue 1)

Het nieuwe noodhulpconcept wordt gezien als een bezuinigingsmaatregel. Daarnaast is wordt het beleid gezien als verandering die waarschijnlijk niet zal slagen. Vorige implementaties vanuit de korpsleiding zijn namelijk niet of minder succesvol geëffectueerd.

De reden hiervoor is dat de medewerkers altijd teruggrijpen naar de oude werkwijze.

Issue 2)

De medewerkers van de meldkamer hanteren verschillende werkwijzen. Volgens beleid moet een sterke sturing van de noodhulp plaats vinden. De meeste medewerkers houden zich aan het beleid. Een enkele medewerker is van mening dat deze sterke sturing niet noodzakelijk is. De medewerker uit de BPZ is immers zelf verantwoordelijk voor zijn of haar acties. Confrontatie met de medewerker is niet nodig. Van de afwijkende actie wordt wel een melding bij de betreffende leidinggevende gemaakt. De leidinggevende moet vervolgens zelf bepalen wat met de melding gedaan wordt. "De collegae in de noodhulp zijn oud en wijs genoeg om zelf de beslissingen te maken".

Issue 3)

De veranderingen binnen de meldkamer door het nieuwe noodhulpconcept hebben raakvlak met andere veranderingen. Volgens de medewerkers is het verstandiger dat gewacht wordt met het effectueren van het nieuwe noodhulpconcept.