

‘Ik loop wel even langs’

Een interpretatief onderzoek naar samenwerkingsprocessen en dynamiek van veranderingen in een politieorganisatie



Yàsir van Holst, augustus 2008
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap
Universiteit Utrecht



‘Ik loop wel even langs’

Door: Yàsir van Holst

Studentnummer: 0459933

Masteropleiding: Organisaties, Verandering en Management

Universitaire instelling: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap
Bijlhouwerstraat 6
3511 ZC Utrecht
www.usg.uu.nl

Onderzoeksorganisatie: Politie Rotterdam-Rijnmond, district De Eilanden

Scriptiebegeleider: dr. Jeroen Vermeulen

Datum: 28 augustus 2008

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting	5
1 Inleiding	6
1.1 De onderzoeksorganisatie	6
1.1.1 ISO en het districtsecretariaat	6
1.1.2 De wijkpolitie	7
1.2 Probleemomschrijving: de aanleiding van het onderzoek	8
1.3 Vraagstelling en doelen	9
1.4 Onderzoeksmethode	10
1.5 Een aanvulling op de bruikbaarheid en relevantie	11
1.6 Leeswijzer	11
2 Conceptueel kader	12
2.1 Dynamiek van de dienstverlening	12
2.1.1 Typering van de onderzoeksorganisatie: een selectiebureaucratie	12
2.1.2 Gevolgen voor de dynamiek van de organisatie: streven naar meetbaarheid	13
2.1.3 De rol van de klant voor de politie organisatie: betrokken burgers?	15
2.1.4 De rol van de medewerker: autonomie en discretionaire ruimte	16
2.2 Samenwerking: de rol van face-to-face communicatie	19
2.2.1 Het belang van face-to-face communicatie	19
2.3 Omgang met verandering in de politie organisatie	21
2.3.1 Verandering in organisaties: het gevaar van vicieuze cirkels	21
2.3.2 Verandering in de politie organisatie	22
2.4 Relevantie: een notitie	24
3.1 Onderzoeksperspectief en methode van onderzoek	25
3.1.1 Kwalitatief onderzoek: een interpretatief perspectief	25
3.1.2 Verantwoording respondenten	25
3.2 Methoden van dataverzameling	26
3.2.1 Participerende observaties	27
3.2.2 Diepte-interviews	28
3.2.3 Verantwoording interviewtopics	29
3.2.4 Interne documentatie en informele gesprekken	30
3.3 Verkrijging van toegang tot het veld: ‘pasjes maken de man’	31
3.4 Methoden van analyse: memo’s en codering	31
3.5 Kwaliteitscriteria: betrouwbaarheid en validiteit	32
4 De afhandeling van klantcontacten	34
4.1 Het Openbaar Ministerie	35
4.1.1 OM verzoeken: aanvullingen op processen-verbaal	35
4.1.2 Verwerking	35
4.1.3 Controle: doorlooptijden en kwaliteit	36
4.1.4 Versturing	39
4.2 De Burger	40
4.2.1 I3S: binnen 48 uur contact	40
4.2.2 Wijkpolitie: de totstandkoming van taken	40
4.2.3 Controle: doorlooptijden en kwaliteit wederom	41

4.2.4 Filtering door I&S... nodig?	42
4.3 De politie als klant.....	43
4.3.1 Wat betekent het (decentraal) districtsecretariaat voor de wijkpolitie?	43
4.3.2 ISO en Wijkpolitie: ‘bijtende’ behoeftes?	44
4.4 De rol van digitale systemen: de wens om eenduidigheid	44
5 Samenwerking tussen districtsecretariaat en wijkpolitie	46
5.1 Communicatie en samenwerking: het belang van face-to-face contact	46
5.1.1 Werkvloer en chefs: behoefte aan intensiever contact.....	46
5.1.2 Contact tussen chefs: het belang wordt ingezien.....	47
5.1.3 ‘Men weet niet wat wij doen’	48
5.1.4 Het belang van ondersteuning op locatie	49
5.2 Aansturing: controle en autonomie	50
5.2.1 Aansturing van het centraal districtsecretariaat: controle?	50
5.2.2 ‘Dubbele’ aansturing: het decentraal districtsecretariaat	51
5.2.3 Werkverdelers en districtsecretariaat: bewakers van continuïteit en kwaliteit	53
5.2.4 Autonomie: ‘je eigen verantwoordelijkheid’	54
6 Een context van ontwikkelingen	56
6.1 Omgang met verandering in de politieorganisatie	56
6.2 Inkrimping van het districtsecretariaat	57
6.2.1 Onrust	57
6.2.2 Centralisering	58
6.3 Ontwikkeling van het districtsecretariaat	59
6.4 Ontwikkeling van de functie van werkverdelers	60
7 Conclusie	61
7.1 Klantcontacten en samenwerking: een belevenis.....	61
7.2 De afhandeling van klantcontacten: een impressie	62
7.3 Investeren in face-to-face contact	63
7.4 Omgang met veranderingen: een essentiële aanvulling	65
7.4.1 Omgaan met vicieuze cirkels en politiecultuur: het inbouwen van stabiliteit.....	65
7.5 Een suggestie voor vervolgonderzoek.....	68
Referentielijst.....	69
Bijlagen.....	71
1. Schema’s van de afhandeling van klantcontacten.....	71
2. Topicijst interviews.....	75

Voorwoord

Dit onderzoeksrapport is de vrucht van bijna een totale onderzoeksperiode van bijna een half jaar. Dit is zo'n 2 maanden langer dan aanvankelijk gepland. Het is augustus nu ik dit schrijf, terwijl ik het liever al in juni had geschreven. De praktijk wees echter anders uit. Ik heb namelijk gemerkt dat je niet 'zomaar even' een scriptie schrijft. Ik heb tijdens mijn bachelor studie Bestuurs- en Organisationswetenschap vele opdrachten en onderzoeken geschreven, maar een onderzoek van deze omvang, dat niet. Het was voor mij helemaal een vuurproef, omdat het ook nog eens een *individuele* opdracht is. Een van de redenen waarom ik Bestuurs- en Organisationswetenschap aan de Universiteit Utrecht had gekozen, was omdat er veel gewerkt wordt in groepsverband. Door in groepsverband te werken, kun je met elkaar overleggen, elkaar motiveren en met elkaar taken verdelen. Je bent dan onderdeel van een kleine organisatie, waarin je samen structuur scheidt. Voor een soms vrij dromerig persoon als ik zelf kan dat dan ook wel eens handig zijn. Het individueel werken heeft echter wel als voordeel, dat je achteraf kunt zeggen dat je het product *helemaal* zelf hebt gemaakt. Het is *jouw* scriptie en dat voelt goed.

Ik had dit eindresultaat echter niet kunnen halen zonder de begeleiding en hulp van anderen. Zo heb ik van de onderzoeksorganisatie enorm veel gehad aan de gesprekken met Hans de Vries. De opzet van het onderzoek was bijna een co-productie, opgesteld door een aantal intensieve brainstormsessies tussen ondergetekende en dhr. De Vries. Maar bovenal heeft hij me van het begin af aan een gevoel gegeven welkom te zijn in de organisatie en gaf me de vrijheid het onderzoek op mijn eigen manier uit te voeren. Er werd mij geen strobreed in de weg gelegd. Alle medewerkers die hebben meegewerkt aan dit onderzoek waren trouwens allemaal erg vriendelijk en bleven uiterst geduldig, terwijl ik ze bestookte met lastige vragen. Ik kon me in dat opzicht geen betere onderzoeksorganisatie wensen. Bedankt hiervoor.

Vanuit de universiteit heb ik over mijn begeleiding ook niets te klagen. Jeroen Vermeulen is het hele jaar op een prettige manier mijn docent geweest tijdens de master en ik was dan ook verheugd dat hij mij kon begeleiden tijdens mijn afstuderen. Tijdens de overlegmomenten die ik met hem heb gehad, heb ik steeds het gevoel gehad dat we op één lijn zaten. Al vanaf mijn eerste onderzoeksopzet kreeg ik groen licht om het onderzoek uit te gaan voeren. Ook vanaf zijn kant heb ik erg veel vrijheid gekregen mijn eigen weg te volgen. Dit zorgde op sommige momenten wel voor wat onzekerheid van mijn kant, ik kon immers niet geloven dat het nu allemaal wel in orde was en dat ik *zomaar* een onderzoek kon beginnen. Ik kan alleen maar concluderen dat ik *blijkbaar* toch wat heb opgestoken van 4 jaar studeren. Alles leek tijdens deze scriptie dan ook op haar plaats te vallen. Ik heb in dit onderzoek inzichten kunnen combineren uit verschillende fasen van mijn studie. Dankzij de brede basis die gelegd is door zowel de bachelor als master Bestuurs- en Organisationswetenschap was het voor mij betrekkelijk 'makkelijk' om relevante thema's en onderzoeksmethoden te selecteren en uit te voeren.

Als laatste wil ik iets zeggen over de titel en de illustratie die ik heb gekozen voor de omslag. De titel is geen letterlijk citaat, maar had wel zomaar een citaat kunnen zijn van een willekeurige medewerker, zij het een chef, buurtagent of districtsecretariaat medewerker. Met deze zelf geconstrueerde zin probeer ik de link te leggen naar de manier van samenwerken die in deze organisatie aan de orde is en daarin bovendien van *belang* is. Namelijk een face-to-face wijze van communiceren en samenwerken.

Met de illustratie van de groep honden verwijs ik naar het samenwerkingsproces in de organisatie, maar eigenlijk ook naar samenwerking in het algemeen. Honden zijn sociale dieren en leven in het wild in groepen. Ze letten op elkaar en helpen elkaar. Toch zijn ze allemaal anders, elk met hun eigen interpretatie van de omgeving. Net als de verschillende medewerkers en chefs van het districtsecretariaat en wijkpolitie, ze sturen elkaar aan, letten op elkaar en helpen elkaar. Daarnaast symboliseren de honden de rol van de politie; als speur- en waakhonden van de samenleving.

Samenvatting

Dit is een kwalitatief onderzoek naar de samenwerking tussen medewerkers van het districtsecretariaat en de wijkpolitie omtrent bepaalde processen van afhandeling van klantcontacten, uitgevoerd bij de Politie Rotterdam-Rijnmond, district De Eilanden. Een belangrijk doel was om de beleving die medewerkers over deze samenwerking hadden te interpreteren en van daaruit conclusies te trekken over mogelijke knelpunten en aanbevelingen te doen over mogelijke verbeteringen. De volgende vraagstelling is dan ook gehanteerd: *'Hoe beleven medewerkers van het districtsecretariaat en de wijkpolitie van de Regiopolitie Rotterdam-Rijnmond, district De Eilanden, de afhandeling van klantcontacten en hun onderlinge samenwerking daarin?'*

De verschillende processen van afhandeling van 'klantcontacten' zijn onder te verdelen in de afhandeling van burgercontacten en contacten met het Openbaar Ministerie (in de vorm van aanvullende processen-verbaal). Daarnaast is aandacht besteedt aan de dynamiek en gevolgen van verschillende interne ontwikkelingen in de organisatie voor de beleving van respondenten omtrent hun samenwerking. Zoals de invloed van een aankondiging voor een inkringing van het districtsecretariaat en de introductie van een nieuwe wijkpolitiefunctie; de werkverdelers. Belangrijke thema's vormden communicatie, aansturing en verandering. De belangrijkste conclusies zijn dat voor een betere samenwerking en begeleiding van verandering, ook een beter face-to-face contact dient te worden onderhouden tussen zowel medewerkers als chefs onderling en tussen medewerkers en chefs. Er wordt gesteld dat meer frequente en meer constructieve face-to-face communicatie de samenwerking tussen de verschillende medewerkers kan versterken. Daarnaast is het van belang om tijdens en tussen veranderingsprocessen 'rustmomenten' in te bouwen, om medewerkers de tijd te geven zich aan te passen aan de nieuwe ontwikkelingen. Hierbij speelt wederom face-to-face communicatie een belangrijke rol.

1 Inleiding

Deze scriptie betreft een kwalitatief onderzoek naar de beleving van samenwerking tussen districtsecretariaat en wijkpolitie medewerkers van de Regiopolitie Rotterdam-Rijnmond, district De Eilanden. In dit inleidende hoofdstuk wordt een korte weergave gegeven van de onderzoeksorganisatie en setting, de aanleiding van het onderzoek, de onderzoeksvragen en onderzoeksmethode.

Ik wil echter allereerst toelichten waarom ik ervoor heb gekozen dit onderzoek uit te voeren. Daarover kan ik kort zijn. Ik heb de politieorganisatie altijd een interessante organisatie gevonden. Bijna iedere jongen wilde als kind wel bij de politie horen, boeven vangen en de held uithangen, net als in de films en tv-series. De werkelijkheid is echter anders. Er komt een hoop verantwoordelijkheid kijken bij het werken bij de politie. ‘Alle radertjes’ in de organisatie dienen op elkaar afgestemd te zijn, de individuele medewerker kan dus niet zomaar ‘de held uit gaan hangen.’ Daar gaat een organisatie aan vooraf. De wens bij mij om bij de politie te gaan vervaagde een beetje naar mate ik ouder werd en andere dingen ook interessant werden. Zo merkte ik dat ik de sociale wetenschappen interessant vond en de invloed van de gerelateerde dynamiek op organisaties. Ik ben toen Bestuurs- en Organisationswetenschap gaan studeren. Ik vind de politieorganisatie echter nog steeds interessant, juist door de verantwoordelijke functie die ze vervullen, dat vergt nogal wat van een organisatie en de mensen die erin werken. Toen de mogelijkheid zich voordeed om dit onderzoek te doen, greep ik deze dan ook met beide handen aan. Bovendien was het een opdracht in Rotterdam, waar ik ‘toevallig’ ook woon.

1.1 De onderzoeksorganisatie

Het onderzoek is zoals gezegd uitgevoerd bij de Regiopolitie Rotterdam-Rijnmond, in district De Eilanden. Op dit district verteld de website het volgende: *‘Met een oppervlakte van 461 km² beslaat district De Eilanden ruim de helft van onze regio. Dit waterrijke district bestaat uit stedelijke gebieden en dorpen in landelijke gebieden met waterwegen, meren en plassen. Het district bestaat uit drie eilanden: Putten (Spijkenisse en Bernisse), Voorne (Hellevoetsluis, Brielle en Westvoorne) en het eiland Goeree-Overflakkee (Oostflakkee, Middelharnis, Dirksland en Goedereede).’* (<http://www.politie-rijnmond.nl/>). Dit district vormt dus wel onderdeel van de regio Rotterdam-Rijnmond, maar houdt zich niet met ‘de grote stad’ Rotterdam bezig. Met zo’n 73000 inwoners is Spijkenisse echter allermintst een kleine stad te noemen (<http://nl.wikipedia.org/wiki/Spijkenisse>). In Spijkenisse is dan ook het hoofdbureau van district De Eilanden gevestigd. Verder zijn er bureaus in Hellevoetsluis, Middelharnis, Brielle en een kleine post in Ouddorp. Een van de meest kenmerkende problemen waar district De Eilanden mee te maken heeft is het toerisme gedurende de zomermaanden. Bekend voorbeeld is de ‘bekende’ vakantieplaats Ouddorp, waar ieder jaar honderden mensen hun zomervakantie doorbrengen. In Ouddorp is dan ook een politiepost opgericht, speciaal voor deze drukke maanden en specifieke problematiek die dat met zich meebrengt, zoals overlastgevende jongeren op campings en rond de uitgaansgelegenheden. District De Eilanden heeft zo’n 300 medewerkers. Een belangrijk thema waar ze mee worstelen zijn de relatief lange afstanden die overbrugt moeten worden om ‘ergens’ binnen het district te komen, dit staat het streven naar een snelle dienstverlening in de weg (<http://www.politie-rijnmond.nl/>).

Mijn onderzoek richt zich binnen dit district zoals gezegd op het districtsecretariaat en de wijkpolitie. In de volgende paragrafen een toelichting van deze processen.

1.1.1 ISO en het districtsecretariaat

ISO staat voor Intake, Service en Ondersteuning en vormt ‘de toegangspoort van de politieorganisatie’ (Uitgangspunten voor het proces ISO 2006-2007). Alle verzoeken, meldingen, vragen etc. van zowel burgers als ketenpartners zoals het OM komen daar binnen en worden

zoveel mogelijk afgehandeld. Berichten komen uiteindelijk veelal bij de wijkpolitie terecht, voor wie dit vaak reden tot actie is. Het 'blauw op straat' valt strikt genomen niet onder het ISO proces, maar werkt er wel erg nauw mee samen. Zo vervullen de wijkpolitie en de ISO medewerkers een belangrijke rol in het bepalen van het 'gezicht' van de politie naar buiten toe.

De Regiopolitie Rotterdam-Rijnmond kent sinds 2002 een vernieuwd systeem van afhandeling van klantcontacten. Deze vernieuwing is ingezet als onderdeel van het in 1999 gestarte veranderingsproces richting 'Fijnmazige politiezorg'. De politie beoogt hiermee de burgers zo goed mogelijk van dienst te zijn door onder andere een regionaal callcenter en districtelijke receptiefunctie met gespecialiseerd personeel te realiseren. Dit werd vorm gegeven onder de naam Intake en Service (I&S). In januari 2003 besloot de korpsleiding tot het formeren van het hoofdproces Intake, Service en Ondersteuning (ISO), waarin zowel alle taken van I&S als alle districtelijke ondersteuningstaken werden opgenomen. De bedoeling van dit geïntegreerde ISO proces is om de dienstverlening aan interne 'klanten', zoals andere politie medewerkers, en externe klanten (burgers en rechtspartners als het OM) zo goed mogelijk uit te voeren. ISO omvat in haar huidige vorm vier hoofdprocessen. Te noemen; I&S, Ondersteuning, ROB (Registratie, Opslag en Beheer) en het districtsecretariaat (Visiedocument Hoofdproces ISO 15-10-2007).

ISO speelt als 'poort' van de organisatie een cruciale rol bij het bereiken van publiekstevredenheid, hetgeen één van de belangrijkste speerpunten van het huidige politiebeleid vormt. Een degelijke uitvoering van ISO is in dit kader dan ook van groot belang voor de reputatie van de politieorganisatie.

Het districtsecretariaat (afkorting: DS) is onder te verdelen in een centraal en een decentraal districtsecretariaat. Het centrale districtsecretariaat (afkorting: CDS) bevindt zich in Spijkenisse en wordt 'bemand' door drie vrouwelijke medewerkers. Hun voornaamste taak is het ontvangen, registreren en doorsturen van binnenkomende en uitgaande poststukken. Hun ondersteuning daarin is aan het hele district. Het decentraal districtsecretariaat (afkorting: DCDS), voorheen 'wijksecretariaat' en nog steeds stevast zo door de medewerkers genoemd, is verdeeld over 3 locaties. Deze medewerkers zijn specifiek ondersteunend aan de wijkpolitie en elk werkzaam in een specifiek wijkteam. Zo is er op Hellevoetsluis, Middelharnis en Spijkenisse in principe één 'DCDS' medewerker werkzaam. In Spijkenisse was ten tijde van het onderzoek echter een extra medewerker (een oud-politieman) die hier en daar bij sprong (bij verschillende processen), omdat in Spijkenisse het DCDS meerdere wijkteams ondersteunt. Dit DCDS voert ondersteunende taken uit voor de wijkpolitie, zoals het afhandelen van burgercontacten en ander telefoonverkeer en een scala aan verschillende administratieve handelingen. Een doel van het invoeren van het districtsecretariaat was dan ook, door administratieve zaken en relatief simpele klantcontacten af te handelen, zoveel mogelijk 'blauw op straat' te krijgen.

Het DS is formeel onderdeel van het ISO proces en wordt daarbij dan ook aangestuurd door 3 chefs ISO. Mijn contactpersoon en opdrachtgever vanuit de organisatie, het Hoofd ISO is overkoepelend verantwoordelijk voor het proces. Omdat het decentraal DS ondersteunend is aan de wijkpolitie, worden zij operationeel ook aangestuurd door hen. Deze dynamiek van een formele chef ISO en een operationele chef wijkpolitie wordt in deze onderzoeksrapportage in een later stadium nog verder belicht. Hieronder nu een toelichting over de wijkpolitie.

1.1.2 De wijkpolitie

Zoals in de vorige paragraaf aangestipt is de wijkpolitie onder te verdelen in verschillende wijkteams. In totaal zijn er 6 wijkteams, waarvan 3 in Spijkenisse: Spijkenisse Noord, Oost en West (Zuid ontbreekt), 1 in Hellevoetsluis, 1 in Middelharnis en 1 in Brielle. Brielle is de enige zonder een DCDS medewerker op locatie. Zij zijn voor ondersteuning afhankelijk van het decentraal districtsecretariaat op locatie Hellevoetsluis.

Ieder wijkteam wordt aangestuurd door een wijkteamchef, die de formele verantwoordelijkheid heeft. In de afgelopen anderhalf jaar is er echter een nieuwe wijkpolitie

functie geïntroduceerd die de aansturende taken van de wijkteamchef op operationeel gebied over neemt; de werkverdelers. Deze werkverdelers zijn verantwoordelijk voor de coördinatie van de dagelijkse werkzaamheden. Dit doet hij onder andere door werkopdrachten te verzamelen en uit te zetten in het wijkteam, middels zogeheten *briefings*; dit zijn een soort powerpoint presentaties waarbij de werkverdelers de taken en prioriteiten voor die dag bespreekt. Verder fungeert de werkverdelers als vast aanspreekpunt voor het decentrale districtsecretariaat m.b.t. de dagelijkse werkzaamheden (Intern actieprogramma wijkpolitie 2007-2008).

De wijkpolitie bestaat voornamelijk uit buurtagenten. Iedere buurtagent is verantwoordelijk voor een bepaalde wijk, of een aantal buurten. Het is de bedoeling dat deze buurtagent zoveel mogelijk in deze wijk aanwezig is en met burgers interactie zoekt over de lokale problemen. De wijkpolitie komt in actie bij 'geen spoed, wel politie' via de speciale 0900-8844 lijn. Niet te verwarren met de Directe Hulpverlening (DHV) welke op spoedoproepen reageert, via de 112 lijn. Een DS medewerker bood daarbij nog het volgende gegeven waarmee het onderscheid tussen DHV en wijkpolitie nog wat verduidelijkt werd: '*De DHV rijden over het algemeen in de busjes en de wijkpolitie in de kleinere auto's*'. De wijkpolitie houdt zich dan ook met name bezig met zaken als burenruzies, huiselijk geweld en overlastgevendende jongeren.

1.2 Probleemomschrijving: de aanleiding van het onderzoek

Het DMT van district De Eilanden heeft aangegeven onduidelijkheid en onvrede te ervaren over de afhandeling van berichten van klanten (en partners) van de politie, zoals burgers en het Openbaar Ministerie. Het gaat hierbij om meldingen, verzoeken en vragen. Het was op bepaalde vlakken onduidelijk hoe deze afhandeling *in de praktijk* werd uitgevoerd. Zo bleek er soms 'te weinig' gedaan te worden met een bericht, of werd er niet tijdig en/of adequaat gereageerd. Het districtsecretariaat speelt een belangrijke rol bij de afhandeling van deze berichten. Zo krijgt het districtsecretariaat de verzoeken van het OM binnen en zorgen zij ervoor dat berichten terecht komen bij de juiste partijen. Daarnaast speelt de wijkpolitie een belangrijke rol, omdat zij de berichten meestal als laatste partij ontvangen en er iets mee moeten doen.

In het begin van het onderzoeksproces heb ik samen met het Hoofd ISO twee schema's opgesteld van de relevante processen en de mogelijke 'bottlenecks' (deze zijn te vinden in bijlage 1). Het gaat hierbij om de afhandeling van burgercontacten, binnenkomend via de 0900-8844 lijn, via het districtsecretariaat en uiteindelijk mogelijk bij de wijkpolitie. En om het proces van afhandeling van aanvullende processen-verbaal. Aanvullende processen-verbaal komen voor als het OM bijvoorbeeld een door de wijkpolitie opgemaakt proces-verbaal (afkorting: PV) terugstuurt naar degene die hem heeft opgemaakt (de 'verbalisant') voor aanvulling. Het is hierbij van groot belang dat dit aanvullende PV op tijd teruggestuurd wordt en kwalitatief in orde is, anders kan het OM 'de zaak niet rond krijgen' en kan deze 'geseponeerd' worden.¹ Het is voor de 'klantgerichte' doelstelling van de politie ook van het grootste belang dat de burger op tijd en goed geholpen wordt.

Uit de schematische weergave van de processen viel op te maken in hoeverre welke actoren en partijen een rol spelen in de veronderstelde 'problematiek'. Deze schema's waren bedoeld als indicatie van het verloop van de processen van dienstverlening aan burger en OM. Het daadwerkelijke verloop van de processen werd beoogd vast te stellen tijdens het onderzoek.

Het gaat eigenlijk om één en hetzelfde proces, namelijk de afhandeling van binnenkomende berichten. De afhandeling van berichten van burgers en verzoeken van het OM betreffen echter elk een specifieke afhandeling waarbij wel steeds het districtsecretariaat en de wijkpolitie een cruciale rol spelen. Daarom werd er gekozen voor een weergave in twee schema's, waarbij wel steeds een actie van de burger het beginpunt vormt. Echter is de burger in

¹ Een sepot is een beslissing van het OM om een strafbaar feit niet te vervolgen:
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Sepot>

het eerste geval de initiator van de melding aan de politie en in het tweede geval degene die een overtreding begaat en dus degene *waarover* een melding wordt gemaakt. Namelijk door middel van een PV (een uitgebreidere toelichting op de schema's en relevante 'bottlenecks' is toegevoegd in bijlage 1).

Het was voor het DMT van belang dat er inzicht werd gecreëerd in het verloop van deze processen, maar vooral ook in het 'waarom'. Wat ligt erachter dat de dienstverlening op deze vlakken soms mis gaat? Het was dan ook aan mij de taak om een gepaste vraagstelling en onderzoeksmethode bij deze vragen te bedenken.

1.3 Vraagstelling en doelen

Er heerste onduidelijkheid (en onvrede) omtrent de uitvoering van taken van het districtsecretariaat en de wijkpolitie. Specifiek betreffende de afhandeling van berichten van burgers en het OM. De samenwerking tussen districtsecretariaat en wijkpolitie speelt hierin een belangrijke rol. Zij zijn degenen die uiteindelijk moeten zorgen voor een correcte afhandeling. In dat kader leek het me relevant om de samenwerking tussen het districtsecretariaat en de wijkpolitie *omtrent* de afhandeling van deze klantcontacten te bestuderen, door deze medewerkers zowel naar het verloop van de processen als hun belevingen daaromtrent. Hierbij knelpunten trachten te signaleren en uiteindelijk aanbevelingen te kunnen bieden. Deze doelen leidden mij tot de volgende vraagstelling:

'Hoe beleven medewerkers van het districtsecretariaat en de wijkpolitie van de Regiopolitie Rotterdam-Rijnmond, district De Eilanden, de afhandeling van klantcontacten en hun onderlinge samenwerking daarin?'

Voorop stond het onderzoeken van de beleving en daarmee betekenisgeving van medewerkers aan het verloop van deze processen, daarbij de ruimte latend voor mogelijk naar voren komende overkoepelende thema's en knelpunten omtrent samenwerking tussen de 'partijen'. Om dit te kunnen bewerkstelligen is een vraag gericht op beleving geschikt, omdat deze de focus legt op achterliggende beweegredenen en motivaties voor de visie op de werkelijkheid van verschillende actoren, welke verklaringen kan bieden voor de manier waarop de processen op dat moment verliepen.

De hoofdvraag is geformuleerd als een belevingsvraag, dit wil echter niet zeggen dat er alleen op beleving *an sich* is gefocust. Er is namelijk altijd een bepaalde situatie *waarover* een beleving is. Om de beleving te kunnen begrijpen moet de werking van de achterliggende situatie en processen ook worden doorgrond. Daarom is het van belang om vanuit deze hoofdvraag ook inhoudelijke vragen te stellen. Er zijn dan ook verschillende deelvragen te formuleren, welke enerzijds op beleving en anderzijds op de werking van de processen zijn gericht. De deelvragen zijn echter vooral als oriënterend en richtinggevend gebruikt en niet als 'harde' kaders om de analyse aan op te hangen. De resultaten van het onderzoek dienden te bepalen welke thema's echt van belang zijn. Dit is inherent aan het type onderzoek dat hier bedreven is, waarover meer in de volgende paragraaf.

Ook is er een onderscheid te maken tussen de wijkpolitie en het districtsecretariaat, als zijnde groepen met verschillende werkzaamheden en daarmee een andere specifieke context meebrengende, waarover tijdens gesprekken specifieke vragen gesteld konden worden.

Het ging er immers om de perspectieven van de verschillende betrokken partijen op de situatie in kaart te brengen.

De centrale vraagstelling is *eigenlijk* al een verzameling van verschillende vragen verbonden in één. Zo is het opstellen van meerdere deelvragen in dat licht ook *eigenlijk* overbodig. Voor het overzicht van de verschillende thema's uit de vraagstelling wil ik echter wel een overzicht geven:

Eenzijds gericht op de beleving van de afhandeling van de klantcontacten:

Hoe beleven medewerkers van het districtsecretariaat en de wijkpolitie de afhandeling van klantcontacten met het OM en de burger?

Anderzijds gericht op de beleving van de *samenwerking* omtrent de afhandeling van deze klantcontacten:

Hoe beleven medewerkers van het districtsecretariaat en de wijkpolitie hun onderlinge samenwerking op het gebied van de afhandeling van klantcontacten met het OM en de burger?

Om daarnaast wat breder inzicht te krijgen in de samenwerkingsprocessen:

Hoe beleven medewerkers van het districtsecretariaat en de wijkpolitie hun onderlinge samenwerking over het algemeen?

Overkoepelend komen daarbij vragen kijken omtrent de *rol* van de verschillende betrokken actoren:

Wat is 'jouw' rol in deze processen van afhandeling van klantcontacten én samenwerking en wat vind je daarvan?

Daarbij ontstonden ook steeds nieuwe vragen die nuances aanbrachten in de focus en reikwijdte van het onderzoek, zoals de rol van leidinggevend:

Wat is de rol van jouw leidinggevend in deze processen van afhandeling van klantcontacten én samenwerking en hoe ervaar je die?

Dit zijn enkele voorbeelden van vragen die geconstrueerd zijn door de centrale vraagstelling te ontleden. Zoals ik met de laatste vraag wil aangeven, zijn tijdens het onderzoek steeds nieuwe vragen en invalshoeken betrokken en meegenomen, om zo veel mogelijk tegemoet te kunnen komen aan de thema's die in de sociale werkelijkheid van de onderzoeksgroep naar voren komen (Boeije, 2006:43). Deze thema's zijn verwerkt in 'topics', welke als leidraad dienden voor de diepte-interviews. Deze diepte-interviews passen in een bepaalde onderzoeksmethode, waarover in de volgende paragraaf een toelichting.

1.4 Onderzoeksmethode

In dit onderzoek staat het perspectief van de mensen uit de onderzoeksgroep centraal. Beoogd is inzicht te creëren in hoe zij tegen de situatie aan kijken en wat er nu eigenlijk gebeurt in de organisatie werkelijkheid. De weergave in dit onderzoeksrapport is dan ook een interpretatie van de onderzoeker, waarbij niet beoogd wordt generaliserende waarheden te determineren. Een dergelijk onderzoeksperspectief is te duiden als een interpretatief perspectief en is onderdeel van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is in dit kader de meest adequate vorm van onderzoek, vanwege de net genoemde focus op het perspectief van de gedetermineerde organisatieleden. In kwalitatief onderzoek vanuit interpretatief perspectief staan de betekenissen die mensen aan hun omgeving geven centraal. Door die focus op betekenisgeving wordt inzicht gecreëerd in het beeld van de sociale werkelijkheid dat deze personen hebben. Hiervoor is een zo open mogelijke benadering nodig, welke zich o.a. uit in een flexibele houding naar dataverzamelmethode. De inhoud van interviews en onderzoeksfocus moeten kunnen worden bijgesteld tijdens het onderzoeksproces om tegemoet te komen aan thema's uit de actuele organisatie werkelijkheid (Boeije, 2006:18-36). Om de organisatie werkelijkheid te kunnen doorgronden worden specifieke onderzoeksmethoden gehanteerd. Ik heb hierbij gekozen voor diepte-interviews en participatieve observaties (zie hoofdstuk 3 voor een verdere uitwerking van deze methoden).

1.5 Een aanvulling op de bruikbaarheid en relevantie

In de eerste plaats dient het onderzoek bruikbaar te zijn voor de Regiopolitie Rotterdam-Rijnmond, district De Eilanden. Specifiek gezegd, voor de processen ISO en de wijkpolitie. Om te zorgen dat de resultaten daadwerkelijk bruikbaar zullen zijn is er frequent met de opdrachtgever overlegd over de juiste focus. Ook door hierop te reflecteren met de verschillende respondenten, zowel tijdens interviews als tijdens informele gesprekken is getracht zoveel mogelijk de eigen interpretaties over belangrijke thema's te toetsen aan wat er 'werkelijk leeft'. Dit vormt ook onderdeel van het streven naar valide gegevens, waarover meer in paragraaf 3.5.

Mogelijk kan het onderzoek ook nuttig zijn voor het gehele politieorgaan in Nederland. Buiten dat het onderzoek inzicht biedt in de dynamiek van specifieke processen in een specifieke organisatie, biedt het ook inzicht in een bredere dynamiek van dienstverlening, samenwerking en verandering in organisaties. Deze bredere bruikbaarheid is echter geen primair onderzoeksdoel en het verder inzetten van mijn onderzoek laat ik dan ook aan de onderzoeksorganisatie over.

1.6 Leeswijzer

Deze scriptie is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk 2 wordt een uiteenzetting gegeven van verschillende voor dit onderzoek relevante theoretische concepten, welke een belangrijk referentiemiddel vormen voor de getrokken conclusies en gemaakte aanbevelingen. Deze concepten bieden inzicht in de achterliggende dynamiek waar de onderzoeksorganisatie mee te maken heeft, zoals maatschappelijke ontwikkelingen en organisatiecultuur. Daarbij wordt er ook uitleg gegeven van de belangrijkste onderzoeksthema's.

In hoofdstuk 3 wordt een toelichting, uitwerking en verantwoording gegeven van de gehanteerde onderzoeksmethoden. Daarbij aandacht voor de gekozen methoden van dataverzameling en analyse, alsook voor de praktische toepassing tijdens het onderzoek.

In hoofdstuk 4 tot en met 6 worden de resultaten van dit onderzoek beschreven. Het gaat hierbij om de belangrijkste bevindingen verkregen uit de verschillende interviews en observaties.

Hoofdstuk 4 begint daarbij met een beschrijving van de bevindingen omtrent de samenwerking op het gebied van de gespecificeerde processen van afhandeling van klantcontacten.

In hoofdstuk 5 wordt ingezoomd op de achterliggende dynamiek van samenwerking tussen het districtsecretariaat en de wijkpolitie. Het gaat om de achterliggende thema's die de samenwerking op het gebied van de afhandeling van klantcontacten uiteindelijk beïnvloeden. Dit hoofdstuk vormt dan ook de kern van de analyse omtrent de samenwerkingsprocessen.

In hoofdstuk 6 wordt ingegaan op de verschillende ontwikkelingen die gaande waren in de organisatie tijdens de uitvoering van het onderzoek. De aankondiging van een inkrimping van het districtsecretariaat en de invoering van de functie van werkverdelers hadden beiden een aanzienlijke impact op de beleving van medewerkers, zowel over hun samenwerking als over hun werk in het algemeen.

Hoofdstuk 7 is het laatste hoofdstuk. In dit afsluitende hoofdstuk wordt allereerst een samenvatting gegeven van verschillende belangrijke bevindingen waarna deze verbonden worden met de theoretische concepten uit het tweede hoofdstuk. Hieruit volgen enkele conclusies en aanbevelingen ter verbetering van de 'huidige' situatie, afgesloten met een suggestie voor vervolgonderzoek.

2 Conceptueel kader

Dit hoofdstuk biedt een theoretische achtergrond voor de bevindingen van dit onderzoek. Dit zogenoemde conceptuele kader, ook wel eens ‘theoretisch kader’ genoemd, biedt enkele theoretische concepten welke aan de onderzoeker een leidraad bieden bij de analyse van zijn bevindingen. De resultaten van de studie worden tegen een bredere theoretische achtergrond geplaatst om het inzicht in de specifiek spelende problemen en thema’s te vergroten en de voor zover mogelijk te generaliseren. Sommige van deze thema’s waren voor het onderzoek al vast te stellen, terwijl andere gedurende de dataverzameling en analyse naar voren kwamen. Zo heb ik mij bij de keuze voor verscheidene theoretische onderzoeksthema’s dan ook laten leiden door de uitkomsten van de gehouden interviews en gedane observaties, zoals een interpretatief onderzoeksperspectief betaamt. Bij dit perspectief is het immers niet gebruikelijk het onderzoek (te veel) te laten sturen door vooraf bepaalde theoretische concepten (Boeije, 2006:18). Deze onderzoeksbenadering wordt verder van toelichting voorzien in het volgende hoofdstuk.

Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit een bestuurs- en organisatiewetenschappelijke benadering. Het gaat hierbij dan ook om een studie van organisaties en hun dynamiek. Deze studie richt zich echter niet, zoals meer technische organisatiestudies als bedrijfseconomie en bedrijfskunde, op de financiële en technische kant van organisaties. Het gaat om juist om de sociale kant. Bestuderen hoe mensen in de organisatie met elkaar om gaan in het licht van de specifieke organisationele context. Het type organisatie, de specifieke rol van de klant daarin en in deze specifieke organisatie spelende thema’s, zijn daarbij van belang. Deze specifieke thema’s zijn echter niet aan de specifieke onderzoeksorganisatie gebonden. Ze komen *uiteraard* ook bij andere organisaties voor, ‘mensen blijven immers mensen’. Er kan in dit hoofdstuk dan ook een bredere theoretische achtergrond worden geboden, waarbij steeds wordt ingezoomd op organisatiespecifieke thema’s.

2.1 Dynamiek van de dienstverlening

De dienstverlening van de politieorganisatie is onderhevig aan verschillende invloeden. Zo kan door heeft ieder type dienstverlenende organisatie specifieke kernwaarden, kerntaken, klanten, uitvoerenden en structuur. Bovendien worden alle organisaties beïnvloedt door verschillende ‘ingebakken’ manieren van denken, welke Gastelaars (2006) benoemt als zogenoemde ‘discours’ (waarover meer in paragraaf 2.1.2). Al deze zaken beïnvloeden de dynamiek van de dienstverlening die de organisaties verlenen en hebben dus grote invloed op zowel medewerkers als klanten. Een uitwerking volgt in deze paragraaf.

2.1.1 Typering van de onderzoeksorganisatie: een selectiebureaucratie

Marja Gastelaars (2006) maakt onderscheid tussen verschillende ‘typen’ dienstverlenende organisaties. Ieder type dienstverlener heeft zo zijn eigen mogelijkheden en moeilijkheden. De politieorganisatie heeft het meeste weg van Gastelaars’ omschrijving van de selectiebureaucratie. Belangrijk hierbij is namelijk de rol die de klant van de politie speelt. Een kerntaak van de politie is immers het handhaven van wettelijke regels en het toepassen van deze ‘algemene regels’ op individuen. Deze individuen vormen de klanten en zijn veelal ‘potentieel rechthebbende’ burgers. Zoals burgers die een aangifte komen doen of juist een bekeuring krijgen, waar ze bezwaar op mogen indienen.

Het gaat bij de politie om het beschermen van rechtsgelijkheid, iedere burger heeft immers recht op dezelfde aandacht van de politie. Zij het hulp of een arrestatie. Hierbij is het dan ook van het grootste belang dat medewerkers op de werkvloer zich ‘verantwoordelijk’ gedragen. Gastelaars zegt hierover: *‘De individuele uitvoerenden zijn wel aan regels gebonden, maar nemen formeel de beslissingen. Die moeten tot ‘de hoogste rechter’ verdedigbaar zijn.’* (Gastelaars,

2006:18). Gastelaars noemt de uitvoerenden van de selectiebureaucratie dan ook 'verantwoordelijke bureaucraten' (Gastelaars, 2006:24).

Een kanttekening bij een typering van de politieorganisatie als selectiebureaucratie dient mijns inziens echter nog wel geplaatst te worden. Gastelaars (2006) onderscheid namelijk ook 'professionele dienstverleners', waarbij relatief autonome professionals op de werkvloer 'de dienst uitmaken'. Agenten, maar met name 'buurtagenten', kunnen in mijn optiek ook gezien worden als professionals. Buurtagenten, zijn relatief hoger opgeleide agenten (namelijk met een brigadierrang), welke hun 'professionele' autonomie gebruiken om hun werk uit te voeren. Deze buurtagenten hebben een leidende rol binnen de wijkteams, ze coachen en begeleiden de studenten en zetten (voor de komst van de werkverdelers) het werk uit. Bovendien is iedere buurtagent verantwoordelijk voor zijn eigen wijk (-en) en buurt (-en). Hij is de expert, wat die wijk betreft. Hij weet wat daar leeft en heeft de beslissingsmacht om met die kennis zelfstandig actie te ondernemen. In die zin kunnen buurtagenten als professionele dienstverleners gezien worden, anders dan de ambtenaren uit de 'standaard' selectiebureaucratie die relatief simpele taken uitvoeren. De kerntaak van de politieorganisatie blijft echter het toepassen van algemene regels op individuen en een kernwaarde is zorgen voor rechtsgelijkheid en rechtvaardigheid. De politieorganisatie blijft dan ook een echte selectiebureaucratie, maar wel met een professioneel 'randje' (Gastelaars, 2006:17-19). Op deze dynamiek wordt later in dit hoofdstuk teruggekomen.

2.1.2 Gevolgen voor de dynamiek van de organisatie: streven naar meetbaarheid

Maar wat betekent dit nu? Wat is het nut van deze typering van de onderzoeksorganisatie als selectiebureaucratie voor dit onderzoek? Hierover een toelichting in deze paragraaf. Ieder type organisatie heeft zijn eigen kenmerken welke onder andere invloed hebben op de manier van dienstverlening en daarmee de omgang met de klant. Iedere organisatie reageert ook op haar eigen manier op maatschappelijke ontwikkelingen. Gastelaars (2006) onderscheidt daarbij verschillende maatschappelijke processen van betekenisgeving welke zij 'discours' noemt. Met betrekking tot de onderzoeksorganisatie, welke zojuist als selectiebureaucratie is bestempeld, zijn in deze discours interessante gevolgen voor de manier van werken en denken in bureaucratische organisaties. Allereerst Gastelaars' omschrijving van bureaucratieën: *'min of meer formeel geordende organisaties die zorg dragen voor de ontwikkeling en uitvoering van overheidsbeleid.'* (Gastelaars, 2006:36). Bureaucratisering heeft haar eigen 'ingebakken manier van denken', haar eigen discours. Een belangrijk kenmerk van dit discours is een bepaalde spanning tussen autonomie en controle. Daarover nu een toelichting. Zoals eerder gesteld vormt rechtsgelijkheid een belangrijk uitgangspunt van de dienstverlening van selectiebureaucratieën. In het licht van 'zijnde een overheidsorganisatie' is dit beter te begrijpen, wat betreft de politieorganisatie. De uitvoerende laag in de organisatie dient zich dan ook naar iedere klant, lees burger, onpartijdig op te stellen. Vanwege deze verantwoordelijke rol die de uitvoerenden spelen in deze organisatie, hebben zij met hun beslissingen en handelingen een aanzienlijke impact op het leven van burgers. De algemene regels die de medewerkers dienen toe te passen beperken hen in hun handelingsvrijheid; 'regels zijn regels'. Maar zorgen tegelijkertijd ook voor de relatief grote beslissingsruimte die zij hebben, want wannéér zijn wélke regels dan regels? Zij bepalen kortom met hun 'discretionaire ruimte' wanneer een burger daadwerkelijk als rechthebbend kan worden beschouwd (Gastelaars, 2006:36-40, 62-66). Over hoe deze dynamiek het politiewerk verder beïnvloed meer in paragraaf 2.1.4.

Nu eerst aandacht voor een meer globale trend die te maken heeft met beheersbaarheid. Gastelaars (2006) noemt namelijk ook discours van rationalisering, professionalisering en individualisering, welke allen hun invloed hebben op deze trend. Het discours van rationalisering behelst grotendeels het groeiende streven naar een steeds beter te beheersen organisatie. Door middel van het minimaliseren van onzekerheden. De organisatieleden dienen hun werk steeds meer te kunnen verantwoorden in 'meetbare' termen. Dit gegeven sluit aan op een onderdeel van

het discours rond professionalisering, waaruit naar voren komt dat ook de voorheen per definitie autonome professionals, nu meer gebonden raken aan organisatiedoelen en targets. Ook vanuit het discours van bureaucratisering is te zien dat de behoefte aan verantwoording voor acties van uitvoerenden is gegroeid in de afgelopen jaren. Terwijl individualisering leidt tot een steeds individuelere benadering van de klant, wat er voor zorgt dat medewerkers meer en complexere beslissingen dienen te nemen over welke diensten te verlenen en hoe dit te doen (Gastelaars, 2006: 31-49). Deze onderdelen van verschillende discours zijn mijns inziens te plaatsen in de bredere context van de opkomst van 'new public management' eind twintigste eeuw. Een 'nieuwe' meer bedrijfsmatige benadering van publiek management, welke *'tot doel heeft publieke organisaties resultaatgerichter, gecoördineerder en efficiënter te laten werken'* (Noordegraaf, 2004:86). Deze ontwikkeling is al sinds de jaren tachtig gaande, maar is in de afgelopen tien jaar in een *'quality drive'* overgegaan, waardoor de focus op verantwoording en kwaliteit is komen te liggen (Noordegraaf, 2004:86-89).

Zo is ook bij de Nederlandse Politie te zien dat daar in de afgelopen jaren verschillende 'meetmethoden' zijn ingevoerd. Door middel van targets is na 2002 getracht het politiewerk inzichtelijker en te maken, zodat de kwaliteit van het werk 'gemeten' kan worden (Hoogenboezem & Hoogenboezem, 2005). De gebroeders Hoogenboezem (2005) stellen daarbij echter dat het werk van de politie eigenlijk niet geschikt is voor dergelijke methoden, omdat: *'...police do not only act on crimes they see, but also prevent an unknown number of crimes by simply being somewhere, and that number is impossible to gauge.'* De politie hoeft dan ook niet altijd meer te doen, dan ergens 'gewoon' te zijn, om effect te hebben op haar omgeving. Dit effect is echter niet in cijfers uit te drukken. De Hoogenboezems uiten zich in hun artikel over de opkomst en verklaring voor 'target measurement' in bij de Nederlandse Politie dan ook allereerst verbaasd ook over de 'plotselinge' nadruk op verantwoording door de politie. Zij leggen de basis hiervoor bij Pim Fortuyn, die in 2002 de discussie op gang bracht over de verantwoordelijkheid van de overheid en overheidsorganisaties. De overheid zou een voorbeeld moeten nemen aan het bedrijfsleven, waar managers verantwoording dienen af te leggen aan de hand van vooraf bepaalde targets. Op die manier zou de overheid gemakkelijker te controleren zijn en de kwaliteit van overheidsdiensten verbeterd. Fortuyn werd dan wel in 2002 vermoord, maar behaalde daarvoor in de lokale verkiezingen van de Gemeente Rotterdam nog wel een overwinning, waarna zijn 'targets' daar gelijk ingevoerd werden. Dit idee van targets, om de 'accountability' van de overheid te vergroten, is waarschijnlijk 'blijven hangen', omdat het toch handvatten biedt om prestaties te meten. Bovendien vormt dit streven naar meer 'meetbaarheid' van prestaties onderdeel van de al veel langer gaande ontwikkeling naar *new public management*, zoals in de vorige alinea is aangehaald. Door Pim Fortuyn kwam het thema prominenter op de publieke agenda in Nederland. De ontwikkeling naar *new public management* is echter al jaren aan de gang in meerdere westerse landen zoals Groot-Brittannië en de VS (Noordegraaf 2004). Door dit internationale component kon de doorvoering in Nederland dan ook mogelijk op meer draagvlak rekenen onder beleidsmakers.

Zo ook bij de Politie Rotterdam-Rijnmond, waar men een aantal jaar geleden het I3S systeem invoerde en daarbij de 48 uur norm. De target is daarbij om steeds binnen 48 uur op een telefoontje van een burger te reageren. Ik noem de 48 uur norm als voorbeeld, omdat deze een voorname rol speelt in dit onderzoek. De Nederlandse Politie heeft echter ook targets wat betreft het aantal bekeuringen per jaar bijvoorbeeld. Volgens de Hoogenboezems (2005) zal dit 'targetsysteem' echter niet lang bestaan. Het is meer een soort *modegril*, voortgekomen uit de politieke arena. Politiewerk is namelijk niet geschikt voor deze targets: *'The police, however, is not a hamburger restaurant. It does not serve a limited set of standard menus but operates in ambiguous circumstances'* (Hoogenboezem & Hoogenboezem, 2005). Als de beleidsmatige focus op klantgerichtheid bij de politie echter door blijft zetten, is het echter niet waarschijnlijk dat alle targets verdwijnen. Een target als de 48 uur norm zorgt er immers voor dat de burger sneller geholpen wordt, wat een belangrijk onderdeel is van goede service. Als deze target zou

verdwijnen, zou deze service in het geding komen, wat niet zou stroken met de koers op klantgerichtheid. Van veel targets is het echter moeilijk te meten wat ze opleveren, door de ‘vage’ doelen die ze nastreven, zoals ‘veiligheid’. Op deze dynamiek wordt nog verder ingegaan in paragraaf 2.1.4. Nu eerst een bespreking van de bijzondere rol van de burger, als klant van de politie organisatie.

2.1.3 De rol van de klant voor de politie organisatie: betrokken burgers?

De burger werd in de vorige paragrafen al aangehaald als de belangrijkste klant van de politie. Ik wil in deze paragraaf nog wat dieper in gaan op de rol van deze klant en de betekenis daarvan voor de organisatie. Gastelaars (2006) omschrijft dienstverlenende organisaties namelijk als *‘organisaties waarvan de kern bestaat uit een verzameling klantcontacten die vorm geven aan één of meer kerntaken...’* (Gastelaars, 2006:26). Kortom, de klantcontacten bepalen de kerntaken van de organisatie. In dit onderzoek is de focus gelegd op burgers en het Openbaar Ministerie, beiden geven ze vorm aan de selectiebureaucratische kerntaak van de politie om algemene regels toe te passen op individuen. Het OM geeft echter mede vorm aan de kerntaken van de politie, omdat ze beiden dezelfde burger als klant hebben. Politie en OM zijn partners, de ‘echte’ klant is de burger. Volgens Gastelaars is voor het bepalen van wie de ‘echte’ klant is, namelijk altijd belangrijk om *‘goed na te gaan welke klant voor de organisatie uiteindelijk de doorslag geeft bij haar beslissingen en welke gevolgen dit heeft voor de manier waarop er in het primaire proces wordt gewerkt.’* (Gastelaars, 2006:26). Voor zowel het OM en de politie vormt de toestand van de burger het belangrijkste uitgangspunt van de dienstverlening. Een goede samenwerking tussen politie en OM is dan ook essentieel om deze service aan de burger te kunnen verlenen. Het OM als partner vervult echter ook de rol van klant, omdat zij ook diensten van de politie afnemen. Zij zijn daar uiteindelijk echter meer een rol in als ‘mede-verantwoordelijke coproducten’ hetgeen volgens Gastelaars (2006) een gebruikelijke klantrelatie is bij individuele dienstverleners. De relatie tussen het OM en de politie lijkt dan ook trekjes te hebben van een individuele dienstverlener (Gastelaars, 2006:19,20,24). De burger vormt echter het uitgangspunt van het beleid naar klantgerichtheid en rechtsgelijkheid, waardoor zij de belangrijkste klant vormen van zowel politie als OM.

Of de burger ook ‘rechthebbend’ is en dus de diensten van de politie ‘verdient’, bepalen de medewerkers op de werkvloer. De agenten op straat, de Politie Service Center medewerkers, de Intake & Service medewerkers, maar ook de districtsecretariaat medewerkers ‘selecteren en classificeren’ klanten, zoals Gastelaars dit proces noemt (Gastelaars, 2006:61,62). Dit vergt, zoals in de vorige paragrafen al is aangestipt, een ‘verantwoordelijke’ houding van de medewerkers. Zij hebben daarin een zekere discretionaire ruimte, waarover in de volgende paragraaf meer wordt verteld. Het is namelijk eerst van belang toe te lichten wat de rol van de klant is in deze procedure, dit is namelijk een vrij aparte. De burger komt namelijk *meestal* niet op geheel vrijwillige basis bij de politie. De politie heeft immers het monopolie om legitiem geweld te gebruiken en burgers hun vrijheid te ontnemen (Marks, 2000). Het lijkt me duidelijk dat je als burger niet vrijwillig je vrijheid wenst te verliezen. Daarnaast is de politie voor de burger het eerste contactpunt als er ‘iets loos is’. Als de wet ergens overtreden wordt, is de politie daarbij. De burger is daarbij ook afhankelijk van de beslissingen en handelwijzen van de politiemedewerkers, zoals de agenten, maar ook de districtsecretariaatmedewerkers. De klant is daarna overgeleverd aan de procedure waar de medewerkers hem voor hebben geclassificeerd. Daarbij krijgt de burger de algemene (rechts-) regels die de organisatie dient toe te passen opgelegd. Al met al heeft de klant bij dit soort organisaties weinig invloed op het verloop en de uitkomst van het dienstverleningsproces. Dit kan frustrerend zijn voor de klant (Gastelaars, 2006:64-66). Bovendien zorgt de dynamiek van het politiewerk ook voor een meer terughoudende rol van de klant. De mogelijkheid om de vrijheid van burgers te ontnemen en

geweld te gebruiken, zou ervoor kunnen zorgen dat deze een bepaalde afstand bewaren tussen henzelf en de politie.

Bij de Nederlandse Politie is echter te zien dat men de laatste jaren meer oog krijgt voor de ‘machteloze’ positie van de burger. Men wil meer in samenwerking treden met deze burger en daardoor meer klantgericht werken. Dit heeft ook zo zijn trekjes van het eerder genoemde *new public management* van Noordegraaf (2004). Welke volgens Maurice Punch e.a. (2002) de weg vrij heeft gemaakt voor de opkomst van ‘community policing’. Een stroming in het politiewerk die in de afgelopen decennia is opgekomen in de VS en haar weg naar de rest van het westen heeft gevonden. Deze benadering van politiewerk, ook al zijn er vele definities te vinden, heeft als doel om z.s.m. in te spelen op lokale problemen van burgers. Naast het opsporen en straffen van criminelen, ook aandacht besteden aan de ‘problemen’ van *brave* burgers (Punch e.a., 2002). Het huidige streven van de Nederlandse Politie om zo veel mogelijk ‘blauw’ op straat te krijgen en daarbij buurtagenten in te zetten, past in dit plaatje. Ook het opzetten en intensiveren van contacten met ‘partners’ als de gemeente en het OM hoort in deze ontwikkeling. Om zodoende de veiligheid en het welzijn van de burger te optimaliseren. Zo hebben buurtagenten en wijkteamchefs mij tijdens de interviews verteld over het contact dat zij hebben met de gemeente. Met name wijkteamchefs hebben daar een rol in, zij hebben frequent contact met de burgemeesters. Terwijl buurtagenten het contact met de burger op straat onderhouden.

Liederbach e.a. (2008) beschrijven in hun artikel echter dat er nog wel eens flinke ‘kloven’ (*gaps*) kunnen zitten tussen wat burgers belangrijk vinden en wat politiemedewerkers vinden. Zij namen enquêtes af bij zowel agenten als burgers (in een stad in Texas) en kwamen tot de conclusie dat de politie o.a. nog steeds meer waarde hecht aan *‘traditional crime problems’*, terwijl burgers meer waarde hechten aan *‘problems associated with community disorder’* (Liederbach e.a., 2008). Volgens de onderzoekers kan dit gevolgen hebben voor de uitvoering van *community policing* op straat. De agenten dienen namelijk wel het belang in te zien van *community policing* en het willen uitvoeren, anders werkt het niet. Het is dan ook van belang dat, als men bij de politie meer ‘klantgericht’ wil werken, er eerst voldoende aandacht wordt besteedt aan de *beleving* van de politiemedewerkers hierover. Maatregelen op papier zetten is één ding, ervoor zorgen dat politiemedewerkers ze uit (willen) voeren een ander. Een thema dat mijns inziens ook gevat kan worden in de term ‘bewustwording’, een thema dat de Nederlandse Politie tegenwoordig hoog op de agenda heeft staan. Zo vertelde het Hoofd ISO dat daar expliciet aandacht aan wordt geschonken door politiemedewerkers zo veel mogelijk te wijzen op de consequenties van hun gedrag. De relatie met de burger is daarbij het uitgangspunt. De onderzoeksorganisatie geeft daarmee dan ook blijk oog te hebben voor deze dynamiek, hetgeen *community policing* en de daarmee verbonden ‘hechtere band’ met de burger kan bevorderen.

2.1.4 De rol van de medewerker: autonomie en discretionaire ruimte

De medewerker op ‘straat niveau’ heeft een grote invloed op de relatie tussen de burger en de organisatie, zo is in vorige paragrafen duidelijk gemaakt. Deze medewerker heeft daarbij een aanzienlijke beslissingsruimte, of wel ‘discretionaire ruimte’, om te bepalen wat voor actie te ondernemen. Nu is dit bij selectiebureaucratieën in het algemeen zo, waarbij medewerkers de uiteindelijk zelf de keuze moeten maken of en welke regels op de individuele klant van toepassing zijn (Gastelaars 2006). Gastelaars (2006) haalt daarbij meerdere keren Lipsky (1980) aan. Lipsky is de bedenker van de term ‘street-level bureaucracy’. Gastelaars (2006) noemt selectiebureaucratieën als een bepaalde vorm van een street-level bureaucracy (Gastelaars, 2006:17). Lipsky (1980) duidt de medewerkers op de werkvloer in dit soort organisaties toepasselijk aan als ‘street-level bureaucrats’ of ‘SLB’s’. Lipsky verduidelijkt mijns inziens de moeilijkheden waar deze medewerkers mee te maken hebben. Zo verduidelijkt hij de rol van discretionaire ruimte in het werk van deze medewerkers. Een zekere mate van discretionaire ruimte is namelijk onvermijdelijk, omdat de werksituatie vaak te ingewikkeld is om in volledig

geroutineerde *'formats'* te plaatsen. Ook moeten de medewerkers zich altijd inleven in de situatie van de klant om er een beslissing over te nemen, daarbij is het gebruik van een zekere beslissingsruimte onvermijdelijk. Bovendien biedt discretionaire ruimte de 'SLB's' een zekere vorm van arbeidssatisfactie, ze kunnen daarmee immers enigszins vormgeven aan hun door wettelijke regels overkoepelde werkzaamheden (Lipsky, 1980: 15).

Deze street-level bureaucrats zijn in de politieorganisatie terug te vinden als agenten, maar ook als baliemedewerkers en districtsecretariaat medewerkers. Zij staan immers allen de burger te woord en beslissen 'in een bepaalde mate' wat er verder met hen gebeurt. Deze beslissingsruimte zorgt voor een bepaalde autonomie van de medewerkers. Zo kunnen districtsecretariaat medewerkers zelf beslissen welke meldingen ze zelf kunnen afhandelen en welke ergens anders 'thuishoren'.

In eerdere paragrafen is al naar voren gebracht dat autonomie een voorname rol speelt bij agenten, omdat in de aard van hun werk ook een aanzienlijk professioneel aspect aanwezig is. Zij zijn immers speciaal opgeleid voor het uitvoeren van hun taken. Met name buurtagenten hebben een aanzienlijke autonomie, aangezien zij de verantwoordelijken zijn voor hun buurten en daar dan ook de meeste kennis over hebben vergaard. De mensen die de telefoon opnemen in de politieorganisatie zijn echter ook van groot belang. Zo benadrukken George Antunes en Eric J. Scott (1981) in hun studie naar de dynamiek van het werk van 'police telephone operators'. Antunes en Scott bevestigen in hun artikel dat telefoonmedewerkers bij de politie een aanzienlijke impact hebben op het verloop van het dienstverleningsproces. Zo zeggen zij: *'...how complaint operators handle information is crucial to an understanding of police response to both criminal and noncriminal service requests. Operators are the important link mediating contact between the police bureaucracy and the public.'* *'...the image of the police held by the general public is determined as much by the flavor of citizen contacts with police complaint operators as by the activities of traffic and patrol units.'* Telefoonmedewerkers dienen zich dan ook net zo 'verantwoordelijk' te gedragen als de agenten op straat. Vertaald naar de onderzoeksorganisatie betekent dit dat districtsecretariaat medewerkers voor het onderhouden van een goede relatie met burgers net zo belangrijk zijn als buurtagenten. Beiden zijn ze onderdeel van het 'gezicht' van de politie.

Zowel telefoonmedewerkers als agenten op straat hebben een aanzienlijke discretionaire ruimte. Toch merkte ik tijdens de interviews dat de agenten hier het meeste bij stil staan en waarde aan hechten. Tijdens gesprekken wees men elkaar op de 'eigen verantwoordelijkheid', al zijnde een waarborging voor de kwaliteit van het geleverde en te leveren werk. Bijvoorbeeld met betrekking tot het afhandelen van burgercontacten, maar ook van aanvullende processenverbaal. Enkele buurtagenten wezen er daarbij op dat deze mate van autonomie ook een reden is waarom het politiewerk ze bevalt. Dit is ook één van de redenen, waarom discretionaire ruimte moeilijk is te elimineren. Zoals ik ook al in de eerste alinea van deze paragraaf heb aangehaald biedt discretionaire ruimte en daarbij horende autonomie een zekere arbeidssatisfactie (Lipsky, 1980:15). Agenten zouden hun autonomie dan ook niet graag opgeven. Dit is een dynamiek die te herleiden is naar de aard van de selectiebureaucratie. Lipsky (1980) geeft namelijk aan dat *street-level bureaucrats* van nature hun autonomie willen behouden en deze het liefst nog zouden uitbreiden. Dit botst dan ook vaak met doelen van het management om deze juist in te perken *'to secure certain results'*, hetgeen de SLB's niet zien als legitieme redenen om dit te doen. Deze medewerkers vinden zichzelf immers competent genoeg om met hun autonomie om te gaan. Lipsky duidt hierbij op het door mij eerder vastgestelde 'professionele randje' van de selectiebureaucratie, zo zegt hij: *'Street-level bureaucrats have some claims to professional status, but they also have a bureaucratic status that requires compliance with superiors' directives'* (Lipsky, 1980:18,19). Hiermee vat hij mijns inziens mooi samen waar de spanning zit tussen medewerkers op de werkvloer en managers, in dergelijke organisaties. Zo is de 'professionele claim' die buurtagenten met betrekking tot hun werkzaamheden kunnen maken een mogelijke factor van invloed op hun wens om zoveel mogelijk hun autonomie te behouden. Het

‘probleem’ is echter dat de organisatie een selectiebureaucratie blijft en geen professionele dienstverlener waar professionals de aard van de diensten kunnen bepalen (Gastelaars, 2006:36-44). De diensten in de politieorganisatie worden bepaald door de kaders van de wettelijke regels, die zij dienen toe te passen (op burgers), een vergroting van de autonomie en discretie van agenten zou een eenduidige toepassing van deze regels, en dus de rechtsgelijkheid, mogelijk in gevaar kunnen brengen.

Juist om die reden willen managers deze discretie inperken en beter beheersbaar maken. Zoals in paragraaf 2.1.2 duidelijk is gemaakt, is het echter lastig om de prestaties van de ‘SLB’s’ van de politie, en selectiebureaucratieën in het algemeen, te meten. Dit komt door de aard van de diensten van de politie, zoals eerder duidelijk gemaakt. Lipsky (1980) vult daar nog op aan dat deze ‘onmeetbaarheid’ ook te maken heeft met het feit dat de doelen van publieke diensten meestal vrij ‘idealistisch’ en ‘vaag’ van aard zijn. Als het doel ‘veiligheid’ is, wie bepaalt dan wanneer het ook echt ‘veilig’ is? En hoe? De politiek heeft in dat opzicht een belangrijke invloed op de betekenisgeving aan deze doelen. Deze doelen zijn dan ook onderhevig aan constante verandering, omdat politiek nu eenmaal constant in beweging is (Lipsky, 1980:40,41).

Om terug te komen op mijn bevinding dat agenten op hun autonomie wezen als een kwaliteitswaarborg, in de zin dat het hun eigen ‘verantwoordelijkheid’ is dat een dienst correct geleverd wordt. Gastelaars (2006) ziet dit thema van ‘verantwoordelijkheid’ een steeds belangrijkere rol gaan spelen in dienstverlenende organisaties. Ze meent dat de introductie van ‘verantwoordelijkheid’ het belang van het gebruik van discretionaire ruimte inperken. Ze maakt hierbij onder andere onderscheid tussen een autonome en een verantwoordelijke verhouding van uitvoerenden tot hun organisaties. Bij de politie lijkt van de verantwoordelijke verhouding sprake te zijn. Een verhouding die Gastelaars benoemt als ‘verantwoordelijke professionaliteit’. De uitvoerenden zijn zelf verantwoordelijk voor hun werk en de uitvoering van hun werkzaamheden heeft directe invloed op de klant, de burger. Door buurtagenten meer verantwoordelijkheid te geven, komt er meer druk op de medewerker te staan om daarop te presteren, omdat zij direct aansprakelijk zijn als er iets gebeurt in ‘hun buurt’. Dit door in te spelen op de ‘professionele’ aard van het werk van deze agenten (Gastelaars, 2006: 129-132). Gastelaars zegt daarover: *‘Sommige van deze professionals lijken in de loop der jaren dan ook iets van hun ‘geïdealiseerde’ autonomie te hebben verloren. Daar staat tegenover dat ze tegelijkertijd meer expliciet als verantwoordelijk handelende individuen worden gezien’* (Gastelaars, 2006:131).

Buurtagenten in district De Eilanden lijken zich deze dynamiek ook eigen te hebben gemaakt. Deze dynamiek zou het streven van agenten naar een grotere autonomie kunnen onderdrukken, doordat zij op hun ‘eigen verantwoordelijkheid’ kunnen worden aangesproken door zowel leidinggevend en directe collega’s, maar ook door de burger op straat. Het blijft volgens Gastelaars (2006) echter riskant, omdat deze verantwoordelijkheid nog altijd in de handen van deze uitvoerende ligt en als die besluit om zich een dag wat minder ‘verantwoordelijk’ te gedragen, dit direct en onomkeerbaar invloed heeft op de klant. De medewerker erop aanspreken of afrekenen kan immers pas achteraf, als het kwaad al is geschiedt. Zo ook bij de afhandeling van aanvullende processen-verbaal en burgercontacten. Bovendien blijft de kwaliteit van het werk van de politieman lastig op kwaliteit te meten en heeft de burger als klant nog steeds weinig ‘macht’ over de prestaties van deze politieman, waardoor de uitoefening van druk op deze medewerkers ‘hoe dan ook’ lastig blijft.

De aard van de selectiebureaucratische politieorganisatie, onder druk van verschillende maatschappelijke (inclusief politieke) ontwikkelingen, heeft zo haar impact op het werk van de politiemedewerker (zowel agent als telefoonmedewerker). Die worstelt tussen zijn ‘onvermijdelijke’ autonomie en de vele regels waar hij aan gebonden is. Er wordt getracht burgers, als belangrijkste klanten, meer te betrekken bij de vormgeving van het politiewerk. Hetgeen echter niet gemakkelijk is, door de ‘onvrijwillige’ en afhankelijke positie waarin deze klant zich bevindt.

2.2 Samenwerking: de rol van face-to-face communicatie

De context van de dienstverlening van de onderzoeksorganisatie, zoals in paragraaf 2.1 beschreven, maakt duidelijk onder wat voor invloeden de medewerkers hun werk uitvoeren. Deze complexe werkelijkheid vormt de achtergrond van de samenwerking tussen wijkpolitie en districtsecretariaat. In de nu volgende paragrafen wordt aandacht besteed aan thema's omtrent deze samenwerking. Zo is naar voren gekomen dat *face-to-face* contact erg van belang is voor een hechte samenwerking tussen de partijen. Een uitwerking volgt in de volgende subparagraaf.

2.2.1 Het belang van face-to-face communicatie

Uit de bevindingen van dit onderzoek blijkt het belang van face-to-face communicatie voor verschillende onderdelen en vormen van samenwerking. Zo blijken buurtagenten waarde te hechten aan de directe contacten met hun decentraal districtsecretariaat en vice versa. Maar ook de mate van face-to-face contact tussen leidinggevenden en werknemers en leidinggevenden onderling blijkt van invloed op de mate en waarde van de samenwerking. In bestuurs- en organisatiewetenschappelijke literatuur lijkt met betrekking tot het belang van face-to-face contact met name gerefereerd te worden aan het contact tussen leidinggevenden en 'de werkvloer'. Zo beweert Alex Stoter (2007) dat het onderhouden van face-to-face relaties door verschillende auteurs als een van de belangrijkste taken van leidinggevenden wordt gezien (Stoter, 2007:129). Stoter (2007) refereert daarbij aan Torrington (1991), die beweert dat leidinggevenden zoveel mogelijk face-to-face contact dienen te maken, want '*interactie zet activiteiten in gang*'. Met deze activiteiten worden 'samenwerkingsinspanningen' (zoals tussen verschillende processen) bedoeld, omdat '*alleen samenwerking leidt tot prestaties*' (Stoter, 2007:129). Face-to-face contact is daarbij essentieel, omdat daarbij de non-verbale kant van communicatie van invloed is. De non-verbale aspecten van face-to-face contact, zoals lichaamshouding en gezichtsexpressie vormen een belangrijk onderdeel bij het overbrengen van de boodschap. Veel van de mondelinge communicatie blijkt men te vergeten, maar de non-verbale aspecten worden onthouden. Daardoor kan face-to-face contact, mits adequaat toegepast, meer overtuiging en betekenissen overbrengen dan andere vormen van communicatie (Stoter, 2007:129).

Gastelaars (2006) refereert aan de 'klassieke' Mintzberg die face-to-face contact tussen management en werkvloer een belangrijke functie van direct toezicht toedichtte. Door frequent fysiek aanwezig te zijn op de werkvloer en daarbij contact te leggen met de medewerkers, kunnen leidinggevenden zelf zien wat er op de werkvloer gebeurt en hier direct op aansturen. Bovendien raken medewerkers zich bewust van het feit dat ze gezien worden en hierop aangesproken kunnen worden, wat er mogelijk voor zorgt dat medewerkers zich verantwoordelijker gedragen. De term 'management by walking around' wordt daarbij in vele teksten aangehaald, zo ook door Gastelaars (2006:177) en Alex Stoter (2007:130). Volgens Stoter (2007) leidt dit informele face-to-face contact tussen leidinggevenden en medewerkers, in combinatie met een benaderbare opstelling door de leidinggevende, tot een verhoging van de kwaliteit van de communicatie.

In de onderzoeksorganisatie bleek een dergelijke aanpak een gebruikelijke manier van contact tussen leidinggevenden en medewerkers, met name tussen ISO chefs en districtsecretariaat medewerkers. Door een vermeend gebrek aan meetbaarheid van de prestaties van deze medewerkers lijken de ISO chefs voor enig inzicht in de werkzaamheden op de werkvloer afhankelijk van dit 'rondlopen' en het daarbij te leggen face-to-face contact. Chefs menen dat dit contact voldoende is, de medewerkers zelf geven echter aan dat dit contact qua frequentie dan wel vrij redelijk is, maar op de inhoud van het werk eigenlijk vrij beperkt wordt ingegaan. Dit geldt voor zowel districtsecretariaat medewerkers als buurtagenten. Bij het decentrale districtsecretariaat en de andere medewerkers in de wijkteams vervullen buurtagenten en werkverdelers deze toezichthoudende rol echter. Met name de werkverdelers hebben de rol van 'een soort' hoofdmedewerker gekregen. Deze werkverdelers zijn echter geen chefs, maar

buurtagenten. Daardoor zijn ze ook meer meewerkend. Zo zegt Gastelaars hierover: *'Voormalige professionals die deze managementrol vervullen, presenteren zich daarbij in principe misschien wel als meewerkend voorman of voorvrouw, maar vervullen natuurlijk ook deze toezichhoudende rol.'* (Gastelaars, 2006:177). Omdat de ontwikkeling van de rol van werkverdelers tijdens mijn onderzoek echter nog in volle gang was, is het mogelijk dat deze taken nog niet volledig bij de werkverdelers waren neergelegd. Wel is de intentie van het systeem van werkverdelers om de verschillende functies van direct toezicht die Gastelaars (2006) noemt (direct face-to-face toezicht, correctie, voorbeeldgedrag, aandacht & waardering, verzorgen van feedback naar de top) uiteindelijk te vervullen. Verschillende medewerkers (met name van het DS) gaven echter aan dat ze het gevoel hadden dat met hun inzichten en voorstellen weinig werd gedaan. Indien de operationeel leidinggevenden inderdaad deze input van de werkvloer naar boven terugkoppelen, lijkt er daarbij nog ruimte voor verbetering voor de terugkoppeling daarna weer naar de werkvloer.

Naast een toezichhoudende en begeleidende functie tijdens 'het management van alledag', kan face-to-face communicatie een cruciale rol vervullen bij de begeleiding van veranderingen in de organisatie. Stoter (2007) meent dat bij communicatie over veranderingen, face-to-face de meest effectieve is. 'Massacommunicatieve middelen', zoals video en massabijeenkomsten dienen daarbij vermeden te worden, omdat die de bestaande weerstanden op de werkvloer enkel stimuleren. In dit verband wordt wederom gewezen op het contact tussen directe leidinggevenden en ondergeschikten. De leidinggevenden zouden deze rol op zich moeten nemen, waarbij ze zich open opstellen en zich beperken tot feiten. Gevrijwaard van mogelijke 'vaagheden', als waarden en strategieën, duidelijkheid staat voorop. Deze communicatie dient door de directe leidinggevenden gevoerd te worden, omdat communicatie hierover door het topmanagement, voorbij gaat aan het natuurlijke wantrouwen op de werkvloer jegens dit topmanagement (Stoter, 2007:165).

Face-to-face communicatie lijkt dan ook in veel theorie aangeduid te worden als een voorname 'managementtool' voor aansturing en motivering van medewerkers. Buurtagenten en districtsecretariaat medewerkers vertelden echter dat zij ook zeer hechten aan het onderlinge face-to-face contact dat zij hebben. Dit zou de onderlinge samenwerking bevorderen. Langbein en Jorstad (2004) concluderen uit enquêtes gehouden in drie politiestations in de Caraïben, dat de mate van face-to-face contact de productiviteit kan verhogen. Meer face-to-face contact tussen agenten, welke Langbein & Jorstad opnemen als onderdeel van een overkoepelend begrip dat zij 'sociaal kapitaal' noemen, vergroot de *'policing activity'*. De twee auteurs lopen liepen in hun artikel echter om een heldere definitie van sociaal kapitaal heen, Gastelaars (2006) daarentegen verwijst naar een definitie van Portes (1995): *'the capacity of individuals to command scarce resources by virtue of their memberships in networks and broader social structures'* (Gastelaars, 2006:138). Sociaal kapitaal is dus een term die gebruikt wordt om aan te geven in hoeverre een individu in staat is zijn sociale netwerk te gebruiken om verschillende doelen te bereiken, zoals financiële en sociale beloningen. Iemand met een groot sociaal kapitaal, heeft relatief 'wijde' informele netwerken, daarmee heeft hij immers meer mogelijkheden om zijn doelen te bereiken (Gastelaars, 2006). Volgens Langbein & Jorstad (2004) wordt dit sociale kapitaal gestimuleerd door meer face-to-face communicatie te hebben en daarmee de samenwerking te verstevigen.

Ze tonen ook aan dat als politieagenten meer persoonlijk contact met elkaar hebben over het werk: *'monitoring by supervisors... has no independent impact over and above social capital.'* (Langbein & Jorstad, 2004:76,77). Politie-medewerkers 'controleren' elkaar in dat geval, waardoor extra monitoren door leidinggevenden geen toegevoegde waarde heeft. Het geheel van persoonlijk contact of sociaal kapitaal, dient dan wel op een 'pro-sociaal' niveau te zijn, hetgeen lastig van buitenaf te sturen is, omdat het geen technische zaak is als financiën. Het gaat om de instelling en beleving van de medewerkers, die met elkaar moeten 'klikken' en het concept doorhebben. Volgens Langbein en Jorstad kan er echter wel degelijk door het management op ingespeeld worden, door politie-medewerkers te selecteren *'who adhere to pro-social norms and*

who value police work' om op die manier de 'productiviteit' te verhogen, zonder meer geld uit te geven (Langbein & Jorstad, 2004:77). Daarbij duiden ze productiviteit aan als de tijd die agenten op een dag besteden aan 'politieactiviteiten', zoals patrouilleren, misdaden onderzoeken en vragen van burgers beantwoorden. Ze beogen daarbij niet de kwaliteit van het werk te meten, hetgeen zoals eerder aangetoond niet gemakkelijk is, maar *puur* de tijd die de agenten aan hun werk verrichten. Uit hun bevindingen blijkt dan ook in ieder geval dat door meer face-to-face te communiceren het sociaal kapitaal wordt versterkt en de mensen meer met bepaalde politieactiviteiten bezig zijn.

Bartels e.a. (2007) laten een vergelijkbaar effect van directe persoonlijke communicatie zien. Zij hebben het over het belang van het 'communicatieklimaat' in de organisatie, wat gedefinieerd wordt als *'the perception of employees with regard to the quality of the mutual relations and the communication in an organization'* (Bartels e.a., 2007:177). Een goed communicatie klimaat zorgt voor meer identificatie van medewerker met de directe 'groep' collega's ('*work group*'), wat een positief effect kan hebben op de *commitment* van deze medewerkers. Bartels e.a. (2007) raden managers dan ook aan te investeren in het communicatieklimaat. Omdat het communicatieklimaat bestaat uit de perceptie van medewerkers over de onderlinge contacten en relaties, is het van belang om te bekijken aan welke aspecten van communicatie deze medewerkers waarde hechten. Districtsecretariaat medewerkers en buurtagenten (/werkverdelers) gaven aan waarde te hechten aan face-to-face contact. In het licht van de waarde van een goed communicatieklimaat lijkt het dan ook verstandig hierin te investeren.

Face-to-face communicatie blijkt in de onderzoeksorganisatie een van de belangrijkste aspecten van de samenwerking tussen districtsecretariaat en wijkpolitie te zijn. Daarbij gaat het niet alleen om communicatie tussen directe collega's, maar ook om communicatie tussen leidinggevenden en ondergeschikten. De literatuur biedt in dat opzicht inzicht in de rol van face-to-face communicatie als 'managementtool', maar ook als factor van belang voor het creëren en behouden van goede onderlinge relaties die, zo blijkt uit verschillende gepresenteerde onderzoeken, kunnen bijdragen aan meer productiviteit en *commitment*.

2.3 Omgang met verandering in de politie organisatie

Tijdens de uitvoering van het onderzoek hadden bepaalde ontwikkelingen in de organisatie een aanzienlijke impact op de beleving van de medewerkers. Zo leidde de aankondiging van een mogelijke inkrimping van het districtsecretariaat tot enige zorgen onder de medewerkers. En moest men wennen aan een nieuwe partner in de samenwerking, door de komst van vaste werkverdelers. Dit leidde mij ertoe de omgang met verandering in deze organisatie eens onder de loep te nemen. Verandering in organisaties verloopt over het algemeen niet zonder ongemakken. In dit deelhoofdstuk wordt eerst een overzicht gegeven van enkele ongemakken die naar voren komen bij verandering in het algemeen, waarna ingezoomd wordt op de omgang met verandering in de politie organisatie.

2.3.1 Verandering in organisaties: het gevaar van vicieuze cirkels

Over verandering in organisaties is een hoop geschreven en te vertellen. Ik maak hierbij dan ook slechts een kleine selectie van enkele relevante onderwerpen die voorkomen bij verandering in organisaties. Vanwege de aard van deze studie, ligt de focus bij deze bespreking van organisatieveranderingen uiteraard niet op technische, maar meer op culturele veranderingen. In dit kader is het mijns inziens van belang Bate (1994) te vermelden. Hij wijst bij cultuurverandering op het gevaar van 'vicieuze cirkels', welke hij labelt als specifieke 'isms'. Deze refereren aan bepaalde 'gesloten systemen van denken', zoals een bepaalde ideologie of oriëntatie, welke dan ook niet open staat voor aanpassing. Deze *isms* zijn verbonden met de

‘organisatiecultuur’. Ze kunnen in dat licht ook gezien worden als onderdeel van een vastroestende cultuur (Bate, 1994:89-97). Bate hanteert daarbij een definitie van organisatiecultuur van Schein (1983): ‘*Organization culture is the pattern of basic assumptions which a given group has invented, discovered or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration*’ (Bate, 1994:13). Deze definitie is interessant in het licht van mijn eerdere analyse in de vorige paragrafen, omdat Schein hiermee bevestigt dat externe ontwikkelingen de organisatie voor een groot deel vormen. Dit is mijns inziens goed te herkennen bij de politie organisatie, die onder constante druk staat van de politiek en andere ontwikkelingen in de samenleving en zich daaraan steeds probeert aan te passen. De ontwikkelingen in de ‘buitenwereld’ zorgen er dus voor dat de organisatiecultuur steeds op een punt komt dat deze ‘achterhaald’ is en dan wel *moet* veranderen. Verandering, of ‘culturele transformatie’ zoals Bate deze in dit verband noemt is dan ook onvermijdelijk (Bate, 1994:81-101). Waarbij echter de complexiteit van een dergelijke ‘aanpassing’ aan de omgeving niet moet worden vergeten. In paragraaf 2.1.4 is immers aangegeven dat de doelen van publieke diensten meestal vrij idealistisch en vaag zijn, doordat ze betrekking hebben op thema’s die eigenlijk niet te meten zijn, zoals ‘veiligheid’ (Lipsky, 1980). De politiek bepaald hierbij de veranderingsdoelen voor de politie, maar is daarbij dan geneigd om zelf targets te ‘verzinnen’, om de politie zich toch ergens over te kunnen laten verantwoorden. Het is dan ook steeds de vraag in hoeverre deze doelen en targets wel *passen* op de ontwikkelingen in de samenleving.

Het gevaar van de eerder genoemde vicieuze cirkels van verandering kan hierin zijn dat de organisatie zichzelf steeds opnieuw probeert uit te vinden, terwijl daar helemaal geen vooruitgang mee wordt geboekt. Dit zou betekenen dat deze ‘culturele transformaties’ slachtoffer zijn geworden aan de heersende vicieuze cirkels van de manier van denken over, en benadering van organisatieverandering, door degenen die de veranderingen doorvoeren (Bate, 1994:81-123).

Iedere verandering leidt bovendien tot een bepaalde ‘onrust’ in de organisatie. De stabiliteit van de dagelijkse werkelijkheid dreigt namelijk in gevaar te komen, waardoor medewerkers weerstand kunnen gaan bieden tegen verandering (o.a. Bate, 1994:119). Over weerstand tegen verandering en hoe hiermee om te gaan is en wordt veel geschreven. Dennis Self (2007) publiceerde laatst ook een artikel over hoe weerstand het hoofd te bieden en ‘bereidheid’ te creëren. Hij zet in zijn beknopte artikel mijns inziens overzichtelijk weer hoe dit te doen. De belangrijkste elementen om weerstand weg te nemen die hij noemt zijn in mijn optiek; het duidelijk maken van de noodzaak van de verandering en het coachen van de medewerkers tijdens het veranderingsproces. Het komt erop neer dat de communicatie over de verandering op een zodanige manier moet worden gevoerd, dat het voor medewerkers duidelijk is waarom de verandering doorgevoerd wordt en wat dit voor gevolgen heeft voor hun positie. Dit zorgt voor een zekere rust, waardoor de weerstand afneemt (Self, 2007). Een studie van Marvin Washington en Marla Hacker (2004) vult hierop aan dat medewerkers die de verandering ‘begrepen’, minder weerstand boden en zelfs enthousiast konden zijn over de verandering. Zo bleek uit enquêtes die zij hielden onder ambtenaren in Botswana.

2.3.2 Verandering in de politie organisatie

De ‘bad habits of thinking’ of ‘isms’ bieden inzicht in knelpunten bij organisatieveranderingen in het algemeen. En weerstand is ook een thema dat eigenlijk ‘altijd’ speelt bij veranderingen. Tijdens mijn interviews hoorde ik echter meerdere keren aangehaald worden dat de omgang met bepaalde zaken ‘des polities’ waren. Specifiek geldend voor de politieorganisatie dus. Met name met betrekking tot omgang met verandering bleken specifieke organisatiekenmerken invloed te hebben, volgens respondenten. In deze paragraaf een indruk van deze dynamiek door een korte verkenning van de theorie.

Verschillende respondenten wezen bijvoorbeeld op de ‘onveranderbaarheid’ van de politieorganisatie. Daar is de organisatie te ‘log’ voor en de medewerkers te ‘koppig’. Een

dergelijke denkwijze lijkt ook in de onderzoekswereld te spelen. Zo stelt Monique Marks (2000) in haar kwalitatieve studie naar de veranderbaarheid van de politie organisatie de vraag: *'Is it really possible to fundamentally transform police organisations?'*. Marks stelt dat de politie organisatie net als iedere andere organisatie onderhevig is aan dezelfde veranderingsdynamiek; verandering is onvermijdelijk, omdat de omgeving nu eenmaal steeds verandert, dient de organisatie immers mee te veranderen. Dit sluit aan op wat in de vorige paragraaf door Bate (1994) is gesteld. Marks stelt echter dat de politie organisatie mogelijk extra hun best moeten doen om hun aanpassingsvermogen te tonen, omdat zij *'the most public face of the state'* zijn (Marks, 2000:145). Daarnaast zijn er drie kenmerken die de politieorganisatie onderscheiden van de meeste andere organisaties: zo hebben zij het monopolie op de toepassing op geweld en kunnen zij mensen hun vrijheid ontnemen, ten tweede is hun gedrag sterk regelgebonden, ten derde blijkt de politie organisatie een specifieke 'cop culture' te hebben. Door deze eigenschappen blijkt het een vrijwel onmogelijke taak om de politie organisatie te transformeren. De politie agenten zijn gewend aan stabiliteit, dankzij de sterke regelgebondenheid en het daarmee gestandaardiseerde werk. Dit feit alleen al maakt dat ze zich vrij snel verzetten tegen veranderingen. De politie blijkt van nature vrij conservatief te zijn, het liefst houden ze alles zoals het was. Dit *'conservatism'* is volgens Marks onderdeel van de eerder genoemde 'cop culture'. Als er dan wel iets verandert wordt, beperkt dit zich over het algemeen tot de organisatiestructuur, hetgeen te beperkt is om een 'echte' transformatie door te voeren. Daarvoor dient namelijk de politiecultuur ook te transformeren (Marks, 2000).

Net als in de meeste andere artikelen over verandering in de politie organisatie die ik ben tegengekomen, heeft Marks' artikel betrekking op een verandering richting het in paragraaf 2.1.3 toegelichte 'community policing', waarbij een socialere en meer interactieve houding naar de burger wordt beoogd. Volgens Marks moeten voor een dergelijke omslag op drie niveaus aanpassingen gemaakt worden: structuur, gedrag en *attitude* (in deze context lijkt dit begrip met name te verwijzen naar de 'denkwijze'). Hierin zijn met name het gedrag en de attitude interessant. Het gedrag dient namelijk pro-actief en verantwoordelijk te zijn, terwijl de attitude moet veranderen in een visie op de burger als *klant*, die de best mogelijke 'service' verdient. De structuur van de organisatie is, net als het gedrag van de medewerkers, zoals Marks ook concludeert, relatief gemakkelijk te reorganiseren. Politie medewerkers zijn immers gewend dat hun handelingsruimte en daarmee hun gedrag gestuurd wordt door sterk regelgebonden structuren. Deze veranderingen zorgen echter pas voor een gehele transformatie, als ook de onderliggende assumpties en waarden (onderdelen van de attitude en overkoepelend de cultuur) aangesproken worden. Deze attitude is echter veel lastiger om zomaar te veranderen. Volgens Marks zit de moeilijkheid van het veranderen van de politieorganisatie dan ook in de politiecultuur, welke zij in mijn optiek echter niet duidelijk uiteenzet. Jennifer Wood (2004) maakt in dat kader echter wel een duidelijke notitie. Zo maakt zij duidelijk dat politiecultuur een resultaat is van de spanningen waar specifiek agenten mee te maken hebben, zoals: het constant moeten opletten voor gevaar, een verantwoorde omgang met hun autoriteit, en de constante druk om efficiënt te presteren. Om met deze spanningen om te kunnen gaan ontstond een specifieke cultuur met als hoofdkenmerken: een sterk plichtgevoel, cynisme en pessimisme, wantrouwen, en een sterk gevoel van solidariteit naar andere agenten (Wood, 2004: 33).

Deze omschrijving van de politiecultuur verduidelijkt waarom het zo moeilijk is om geslaagde veranderingen door te voeren in de politie organisatie. Politie agenten hebben immers een soort 'schild' om zich heen gebouwd om om te kunnen gaan met de vele spanningen die zij ervaren. De enige stabiliteit die de organisatie hen biedt zijn de sterk regelgebonden werkstructuren. Een verandering hierin stuit dus al snel op weerstand van deze agenten. Ook al wordt deze structuur echter aangepast, dan zullen politie medewerkers vanuit hun cultuur en daaraan verbonden attitude met wantrouwen, cynisme en pessimisme omgaan met de verandering. Om een succesvolle transformatie in een dergelijke cultuur door te voeren, zal er volgens Marks zorgvuldige interactie moeten zijn tussen direct leidinggevenden en

ondergeschikten. Van belang daarbij is dat alle medewerkers de mogelijkheid krijgen om actief deel te nemen aan veranderingsprocessen. Een meer participatieve managementstijl is daarbij dan ook wenselijk (Marks, 2000:159,160).

Dat organisaties veranderen is onvermijdelijk. Men moet zich nu eenmaal aanpassen aan de constant veranderende omgeving. Het streven naar meetbare prestaties aan de hand van vage en idealistische publieke doelen, is echter paradoxaal en een bedenkelijke werkwijze bij het organiseren van veranderingen in de politieorganisatie. Bovendien dient voor een enigszins succesvolle transformatie van de politieorganisatie rekening gehouden te worden met de wantrouwende en cynische cultuur van politiemedewerkers. Welke alleen het hoofd geboden kan worden door op een open en interactieve wijze de veranderingen te bespreken met deze medewerkers. De gepresenteerde dynamiek biedt mijns inziens dan ook een verfrissende blik op de omgang met verandering in de onderzoeksorganisatie. Over dit verband wordt dan ook verder uitgebreid in de conclusie van dit onderzoek.

2.4 Relevantie: een notitie

Verschillende relevante theoretische concepten zijn in dit hoofdstuk aangestipt. Hierbij is steeds getracht de *link* te leggen met de onderzoeksorganisatie. Het moge namelijk duidelijk zijn dat de gekozen concepten veel vertellen over de dynamiek waar de organisatie zich in bevindt. Ze plaatsen de onderzoeksresultaten in een bredere theoretische context, waarmee de in de organisatie spelende thema's en problematiek zijn te verklaren en begrijpen. Deze vergelijking tussen de eigen bevindingen en bevindingen van anderen is inherent aan het doen van onderzoek. Het doel van dit onderzoek ligt echter niet in het ontwikkelen van *nieuwe* theoretische concepten, maar in het 'spiegelen' van *bestaande* concepten aan de bevonden organisatiewerkelijkheid. Om daarmee te *leren* van de bekende theorie en deze lessen op de praktijk toe te passen. Deze doelstelling hoeft echter niet te verhinderen dat er dankzij deze studie wel degelijk vernieuwde inzichten over de verschillende thema's ontstaan.

In dit hoofdstuk is een weergave gegeven van relevante theoretische concepten, welke een kader vormen voor de analyse en conclusies van dit onderzoek. Niet al de hier besproken onderwerpen komen in een dergelijk detail in de conclusie terug. Het ene concept is nu eenmaal meer adequaat toe te passen in een aanbeveling dan een ander.

In het volgende hoofdstuk wordt een uitwerking en verantwoording gegeven van de gekozen onderzoeksmethodologie. Hierbij wordt verduidelijkt waarom het onderzoek op de manier is uitgevoerd 'zoals het is uitgevoerd' en hoe dit het onderzoeksproces heeft beïnvloedt.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt uitleg gegeven over de gebruikte onderzoeksmethoden. Hierbij worden zowel de gebruikte analysetechnieken en –instrumenten besproken, als ook de praktische toepassing tijdens het onderzoek.

3.1 Onderzoeksperspectief en methode van onderzoek

De keuze voor een bepaald type onderzoek, bepaald in grote mate het verloop en de resultaten van een onderzoeksproces. In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoek, met daarbij een interpretatief perspectief. Hieronder een toelichting.

3.1.1 Kwalitatief onderzoek: een interpretatief perspectief

Dit onderzoek is erop gericht inzicht te creëren in hoe verschillende mensen hun onderlinge samenwerking *beleven*. Hoe zij het *ervaren*, *voelen* en *erover denken*; kortom, hoe ze er *betekenis* aan geven. De focus ligt dus op de interpretaties van de mensen in de organisaties en om dat zo zorgvuldig mogelijk weer te geven. De resultaten van het onderzoek dienen deze interpretaties te reflecteren. Zodoende kan de werkelijkheid van de respondenten; ‘hun verhaal’, zo dicht mogelijk benaderd worden.

Bij een dergelijke focus is kwalitatief onderzoek de meest geschikte vorm, vanwege haar ‘open’ benadering. Door een dergelijke benadering te hanteren, wordt ruimte gelaten aan de respondenten om onderzoeksthema’s vorm te geven en tot nieuwe inzichten te komen. Dit door een ‘flexibele’ houding naar methoden van dataverzameling aan te nemen. De inhoud van interviews en onderzoeksfocus moeten kunnen worden bijgesteld tijdens het onderzoeksproces om tegemoet te komen aan thema’s uit de actuele organisatie werkelijkheid

Deze open benadering heeft verder als gevolg dat er op een open wijze naar ‘waarheid’ wordt gekeken. ‘De’ waarheid bestaat niet, het zijn interpretaties. In dit onderzoek wordt dan ook niet beoogd generaliserende waarheden te determineren. Een dergelijk onderzoeksperspectief is te duiden als een interpretatief perspectief. In kwalitatief onderzoek vanuit interpretatief perspectief staan de betekenissen die mensen aan hun omgeving geven centraal. Door die focus op betekenisgeving wordt inzicht gecreëerd in het beeld van de sociale werkelijkheid dat deze personen hebben (Boeije, 2006)

Om de organisatie werkelijkheid te kunnen doorgronden worden specifieke onderzoeksmethoden gehanteerd. In dit onderzoek is als belangrijkste methode van dataverzameling gekozen voor het diepte-interview. Aangevuld door participatieve observaties en bedrijfsdocumentatie. In de volgende paragrafen een uitwerking. Maar allereerst een verantwoording van de keuze van respondenten.

3.1.2 Verantwoording respondenten

Dit onderzoek heeft de focus op de samenwerking tussen twee processen: districtsecretariaat en wijkpolitie. Logischerwijs zijn dan ook medewerkers uit deze processen geselecteerd als respondenten. Medewerkers van het districtsecretariaat en buurtagenten als degenen die de samenwerking op de werkvloer uitvoeren en beleven. En directe leidinggevendenden van zowel het districtsecretariaat en de wijkpolitie; ISO chefs en wijkteamchefs. Zij hebben immers de verantwoordelijkheid voor de directe aansturing van de uitvoerenden en zijn daarmee mijns inziens essentieel voor de dynamiek van de samenwerking op de werkvloer. Daarbij zijn buurtagenten allereerst geselecteerd uit de wijkteams, omdat zij de meeste ervaring hebben en daardoor mogelijk het meeste informatie over de samenwerking konden leveren. In een later stadium bleek de rol van de werkverdelers zodanig van belang voor de samenwerking tussen de processen, dat er met een aantal vaste werkverdelers ook interviews zijn afgenomen. Gedurende het onderzoek bevond ik ook dat in de wijkteams ook verschillende politiestudenten en

hoofdagenten werkzaam waren. Om zo goed mogelijk recht te doen aan de mogelijke diversiteit aan belevingen tussen verschillende medewerkers, leek het me interessant om deze ‘andere’ wijkteammedewerkers ook te interviewen. Dit was echter niet haalbaar gebleken binnen het voor dit onderzoek gestelde tijdsbestek. Bovendien zorgde mijn focus op buurtagenten ervoor dat goed ingezoomd kon worden op de rol van de werkverdelers. Buurtagenten waren op sommige locaties namelijk zelf werkverdelers. Werkverdelers is net als buurtagent een brigadierfunctie. Als er meer tijd was geweest had ik echter toch nog wel wat studenten en andere wijkteammedewerkers gesproken, om toch meer recht te doen aan de volledige diversiteit van de wijkteams. Studenten werken immers ook samen met het districtsecretariaat en misschien hadden zij wel een hele andere beleving dan buurtagenten. De buurtagenten hebben de verwachting omtrent de hoeveelheid kennis en inzicht die zij bezitten echter wel waargemaakt. Omdat zij inderdaad relatief veel ervaring met het werken bij de politie hebben, konden zij ook veel vertellen over de ontwikkelingen in de organisatie en hoe zij die steeds beleefden. Hetgeen een onderzoeksfocus op omgang met veranderingen in de organisatie mede mogelijk maakte.

Om meer inzicht te krijgen in de door verschillende respondenten genoemde rol van het ‘OSD’ in de afhandeling van processen-verbaal, is ook met een medewerker van deze afdeling een interview gehouden. Met mijn opdrachtgever en contactpersoon vanuit district De Eilanden, het Hoofd ISO, zijn meerdere gesprekken gevoerd, maar uiteindelijk ook een vastgelegd interview, voor een belichting vanuit een hogere managementlaag.

In de keuzes voor respondenten is verder rekening gehouden met de verschillende locaties in het district. Zo zijn er interviews afgenomen op alle locaties. Inclusief ‘buitenbeentje’ Brielle, waar men geen DCDS medewerker op locatie heeft. Dit om recht te doen aan de mogelijke diversiteit aan werkwijzen en belevingen tussen locaties. De focus lag echter op de drie grootste locaties; Spijkenisse, Hellevoetsluis en Middelharnis, omdat daar wél decentraal districtsecretariaat aanwezig is. Op deze 3 locaties zijn dan ook een plaatselijke wijkteamchef, buurtagent/werkverdelers, en decentraal districtsecretariaat medewerker geïnterviewd. Overkoepelend, want onafhankelijk van een locatie, zijn de 3 ISO chefs en het Hoofd ISO geïnterviewd. En 2 medewerkers van het centraal districtsecretariaat in Spijkenisse.

Door eerst 15 interviews te plannen met DS medewerkers, buurtagenten en chefs kon een verkenning van het onderzoeksveld plaatsvinden, waarna door theoretische selectie bepaald kon worden werkverdelers en het OSD in het onderzoek op te nemen, alsook een buurtagent in Brielle (waar de dynamiek interessant was, juist doordat ze geen lokale ondersteuning genoten). Op die manier is getracht de dynamiek van de samenwerkingsprocessen, binnen het gestelde tijdsbestek, zo volledig mogelijk weer te geven (Boeije, 2006:48-53).

3.2 Methoden van dataverzameling

Diepte-interviews en participatieve observaties zijn in dit onderzoek de voornaamste methoden van dataverzameling. Waarbij diepte-interviews de basis vormden. Observaties zijn ingezet om de werkelijkheid van de respondenten te ‘proeven’ door de setting te verkennen waarin de respondenten werkten. Ook kon tijdens de observaties nader kennis gemaakt worden met de medewerkers en vragen gesteld worden over de organisatie. Ter achtergrondinformatie zijn verder verschillende bedrijfsdocumenten doorgenomen, om een idee te krijgen van de technische inrichting en ontwikkelingen. Deze instrumenten bieden de mogelijkheid om mee te kijken in de leefwereld van de onderzochten.

Met participatieve observaties kan dit door directe waarneming. De onderzoeker neemt plaats in de dagelijkse werksetting van de onderzochten door mee te kijken en/of mee te doen. Dit biedt inzicht in hoe men omgaat met deze sociale werkelijkheid. De onderzoeker kan hierbij niet alleen zien hoe de organisatieleden hiermee omgaan, maar kan bovendien zelf ervaren hoe dit ‘voelt’.

Diepte-interviews vormden mijns inziens een geschikte onderzoeks- en interviewmethode, vanwege de relatief ‘open’ structuur. Deze openheid geeft de onderzoeker de mogelijkheid om door te vragen op tijdens het gesprek naar voren komende onderwerpen. De respondent kan daarbij een aanzienlijke invloed hebben op het verloop van het interview. Er kan gevarieerd worden in openheid door de mate van structuur die de onderzoeker van te voren bepaald. In dit onderzoek is gekozen voor een halfgestructureerde interviewmethode, omdat er een duidelijke probleemomschrijving met daaruit voortkomende thema’s kon worden gesteld. Deze thema’s zijn vervolgens vertaald in verschillende topics, die als leidraad voor de interviews dienden (Boeije, 2006:54-59).

In de volgende paragrafen wordt toegelicht hoe er in dit onderzoek met deze methoden is omgegaan.

3.2.1 Participerende observaties

Naast interviews zijn tijdens dit onderzoek verschillende participatieve observaties uitgevoerd. Dit om een idee te krijgen van de *setting* waarin de respondent werken en beter te kunnen begrijpen wat hun werk inhoudt. Deze setting draagt bij aan zijn/haar visie op de sociale werkelijkheid en vormt daarmee dus een belangrijk onderdeel van de dynamiek van samenwerking, welke ik kon meenemen in de interviews. Het vragen naar werkzaamheden in interviews biedt hier ook enig inzicht in, maar in een dergelijk complexe organisatie met vele verschillende protocollen, procedures en manieren van werken, is het wenselijk om deze met eigen ogen te zien en ervaren.

Omdat het gaat om de samenwerking tussen het districtsecretariaat en de wijkpolitie, heb ik mijn focus gelegd op de verschillende secretariaten. Voor de interviews heb ik steeds een uurtje genomen om in de zaal waar de DS medewerkers werkzaam waren, te gaan zitten en observatienotities te maken. Zo ben ik op de verschillende decentrale districtsecretariaten geweest en heb vanuit die positie gekeken naar wat deze medewerkers doen en hoe de werkplek eruit ziet. Het contact met collega’s, de ruimtes, de werkzaamheden, al dat soort dingen zijn genoteerd in verschillende observatienotities. Tegelijkertijd stelde ik vragen aan de DS medewerkers over wat ze op dat moment aan het doen waren en wat er ‘allemaal gebeurt’ op hun werkplek. En zodoende ook een beetje te participeren.

Boeije noemt drie elementen die onderzoekers waarnemen bij participerende observatie: cultureel gedrag (gebeurtenissen en interacties), culturele kennis (wat weet men en wat zijn hun opvattingen) en culturele artefacten (bijvoorbeeld hoe het kantoor er uit ziet) (Boeije, 2006:55-57). Op deze drie elementen heb ik tijdens mijn observaties dan ook de focus gelegd. Daarvoor heb ik afwisselend meer interactief en meer afzijdig geobserveerd. De momenten van afzijdige observatie zijn gebruikt om inzicht te krijgen in de culturele artefacten en het culturele gedrag van de mensen in de specifieke setting. Met het interactieve gedeelte is getracht meer inzicht verschaft in de inhoudelijke werkzaamheden. De observatienotities die zijn gemaakt zijn te onderscheiden in 3 soorten, namelijk observatie-, methodologische- en theoretische notities. De eerste soort omvatten het objectief beschrijven van de eerder genoemde artefacten, gedrag en kennis van de mensen in de setting. Terwijl de theoretische notities de interpretatie van de onderzoeker hiervan weergeven. De methodologische notities zijn van een meer reflectieve aard, er wordt in een notitie kritisch stil gestaan bij de manier van onderzoek doen (Boeije, 2006:57,71,72). Ik merkte dat het maken van dit onderscheid in notities hielp bij het creëren van structuur en focus tijdens de observaties, wat de analyse later vergemakkelijkten.

Zoals gezegd heb ik bij de verschillende secretariaten observaties gedaan, over het algemeen vlak voordat ik een interview op die locatie had. Op die manier kon ik door de participatieve observaties ook alvast kennis maken met de medewerkers. Maar het was met name nuttig om de interviews vlak na de observaties te houden, omdat de observaties daardoor direct terug te koppelen waren naar de respondent. Zo kon ik beter inspelen op de locale setting en daar

vragen over stellen. Dat zorgde mijn inziens voor een inhoudelijke verrijking tijdens de interviews. Opvallend was dat niemand zich wat leek aan te trekken van mijn aanwezigheid in de wijkteams. Mensen groetten mij en gingen vervolgens weer over tot de orde van de dag. Dit was erg prettig.

Naast observaties bij de secretariaten, heb ik een briefing van de wijkpolitie en een werkoverleg van het districtsecretariaat bijgewoond. De briefing was zeer nuttig, omdat ik daar de rol van de werkverdelers als hoofdmedewerker van de wijkpolitie kon observeren. Deze gebruikte een beamer om op een scherm de dagtaken en prioriteiten te presenteren. Het bijwonen van het werkoverleg van het districtsecretariaat sneed aan twee kanten. Aan de ene kant was het zeer nuttig, omdat de medewerkers tijdens het overleg hun onrust over de mogelijke inkrimping duidelijk maakten. Aan de andere kant, had ik mij achteraf gezien niet adequaat gepositioneerd. Het overleg vond plaats aan een lange rechthoekige tafel, met de chef ISO aan één van de korte kanten, met daaromheen de DS medewerkers. In plaats van buiten de tafel, in de hoek van de ruimte plaats te nemen en dus afzijdig te observeren, nam ik echter plaats aan de vergadertafel en wel naast de ISO chef. Daardoor werd ik niet alleen inhoudelijk betrokken bij het overleg, maar werd doordat ik náást de chef zat, ook het gevoel bij de medewerkers versterkt dat ik een ‘sloofje’ was van het management. En dus niet per se ‘aan de kant van’ de medewerkers stond. Dat is *het gevoel* dat ik daarbij kreeg. Bij een dergelijk gevoelig overleg op een zodanig aanwezige manier plaatsnemen als observant is achteraf gezien dan ook een weinig doordachte beslissing geweest.

Al met al hebben de observaties een rijke bron van informatie opgeleverd, welke steeds ingezet is om tijdens de interviews dieper te kunnen graven.

3.2.2 Diepte-interviews

In het begin van het onderzoeksproces stond de planning voor het aantal af te nemen interviews op 15. Uiteindelijk is het totaal echter op 19 interviews uitgekomen. De tijdsduur van ieder interview varieerde tussen de 30 en 90 minuten. Het streven was echter een uur à drie kwartier. Over de selectie en verantwoording van de respondenten is in paragraaf 3.2 uitleg gegeven. In deze subparagraaf volgt een weergave van de *uitvoering* van de interviews; de interviewsituatie.

Er is getracht de respondenten zoveel mogelijk op hun eigen werkplek te interviewen. Dit om de spanning die een dergelijk vraaggesprek kan opleveren te verminderen en de medewerkers zo min mogelijk tot last te zijn, door hén te bezoeken en niet zij mij.

Omdat de meeste respondenten werkzaam waren in ruimtes met meerdere mensen, is steeds besloten om de interviews in aparte ruimtes af te nemen. Dit niet alleen om elkaar enigszins te kunnen verstaan, maar vooral om de openheid van de gesprekken te stimuleren. Het gaat immers om relatief open interviews, waarbij vragen worden gesteld over de persoonlijke belevingen van de respondenten. Ook voerde ik van te voren steeds een praatje met de respondent, liet me rondleiden en aan mensen voorstellen. Op deze manier werd het ijs alvast gebroken en kon ik bovendien wat leren over de setting op de specifieke locatie. Deze ‘praatjes’ vormden dan ook onderdeel van de in de vorige paragraaf uitgelegde participatieve observaties. Ik liep dan ook vaak met een noodblok en pen in de hand, om aantekeningen te maken. Wat ik opdeed tijdens deze observaties, kon ik tijdens de interviews weer terugkoppelen, wat het inhoudelijk niveau van de gesprekken soms kon verhogen.

Alle respondenten waren zeer vriendelijk voor me. Ik werd op iedere locatie netjes ontvangen en kreeg steevast een kopje thee of koffie aangeboden. De afspraken met respondenten waren ook snel gemaakt, dankzij de hulp van chefs ISO en leidinggevenden wijkpolitie, welke in de roosters van de medewerkers keken, wanneer medewerkers beschikbaar waren. Ik heb zelf dan ook in eerste instantie niet naar medewerkers hoeven bellen. Ik merkte echter dat het lastiger bleek om chefs en buurtagenten te spreken te krijgen, dan DS medewerkers. Met enkele buurtagenten en chefs is meerdere malen een afspraak gemaakt, wegens spoed overleggen en

andere dringende zaken die er tussen komen. Dat is dan blijkbaar de dynamiek van het politiewerk.

Over het algemeen waren respondenten zeer open tijdens de interviews. Bij sommige respondenten, zoals een enkele wijkteamchef en een paar DCDS medewerkers was in het begin van het gesprek sprake van enig scepticisme, maar dat leek gedurende het gesprek vorderde te verdwijnen. Zo merkte ik dat mensen *vanzelf* wel los komen, als je ze vraagt naar hun ervaringen en belevingen met een bepaald fenomeen. Toch was het iedere keer wel aftasten wat ik wel en niet kon vragen. Zo was het bij een bepaalde DCDS medewerker *not done* om over de aangekondigde inkrimping te praten. ‘Gelukkig’ was dat ook niet de focus van mijn onderzoek en geeft bovendien de emotionele reactie van de medewerker juist heel veel inzicht in de beleving omtrent dat onderwerp. Interessant bij deze medewerker was dat ze aannam dat ik de aankomende veranderingen kwam onderzoeken, omdat ze in een mailtje had gelezen dat ik, inderdaad, ‘organisaties, verandering en management’ studeer. Dat gegeven beviel haar allerminst. Dit ‘misverstand’ kon echter tijdens het interview zonder probleem opgelost worden. Het zorgde alleen wel voor wat onrust in het begin.

Met name bij verschillende chefs, kreeg ik wel het idee dat ik me als onderzoeker moest bewijzen, om hen *los* te krijgen. Dit leverde echter geen structurele problemen op. Door ‘gewoon’ te laten zien dat ik de respondenten begreep door steeds samen te vatten en *kritisch* door te vragen. Maar met name door het interview als onderzoeker onder controle te houden, door me te houden aan de opgestelde topics en de respondent het gevoel te geven dat er een focus was tijdens het gesprek.

Een belangrijk middel dat ik vooral tijdens de eerste interviews gebruikte om inzicht te krijgen in de processen van afhandeling van klantcontacten waren de schema’s van deze processen die ik in de beginfase van het onderzoek met het Hoofd ISO had opgesteld (zie bijlage 1). Door deze schema’s aan verschillende respondenten voor te leggen, kon ik op een overzichtelijke wijze aantonen over welke processen ik het nu eigenlijk had. En bovendien mijn interpretatie van de processen spiegelen aan die van de respondenten. Door de processen letterlijk gevisualiseerd te presenteren, konden respondenten zelf met een potlood aan de gang om aan te geven wat er wel en niet klopt. Waardoor ik een goed beeld kon krijgen tussen de verschillen in interpretaties van de respondenten.

Al met al denk ik dat ik zeer tevreden kan zijn over het verloop van de interviews. Door de eerste interviews vrij explorerend te beginnen, kon gaandeweg steeds meer een focus ontwikkeld worden en verschillende relevante thema’s ontdekt. Deze leidden tot steeds meer interviewonderwerpen, welke terecht kwamen in mijn ‘topiclijst’. Waarvan hieronder een verantwoording.

3.2.3 Verantwoording interviewtopics

Doel van dit onderzoek was te achterhalen hoe een bepaald samenwerkingsproces eruit ziet en beleefd wordt. Belangrijk was dan ook vragen te stellen die gingen over de inhoud van het proces, maar met name over de beleving. Bij opstellen van topics heb ik de interpretaties en belevingen van de respondenten voorop getracht te stellen, door zo min mogelijk *verschillende* thema’s van te voren in de topiclijst op te nemen (zie bijlage 2 voor de topiclijst). Zo is de centrale vraagstelling van dit onderzoek leidend geweest voor alle interviews. Theoretische thema’s als organisatiecultuur en dergelijke zijn niet als interviewthema’s opgenomen. De in de organisatie van belang zijnde thema’s dienden ‘vanzelf’ naar voren te komen uit de interview resultaten.

De centrale vraagstelling biedt echter al een vrij duidelijke structuur. Ik kon de topics indelen naar het specifieke proces van klantcontacten en daar steeds de rol van de respondent in belichten en zijn beleving van dit proces. Verder kon ik expliciet ingaan op de samenwerkingsprocessen met ‘de ander’. Dus tussen districtsecretariaat en wijkpolitie. Ook door een aantal algemene topics over de persoonlijke rol van de respondent en gewenste verbeteringen,

konden verschillende nieuwe thema's ontdekt worden. Als deze 'vaste' structuur dan was afgerond, legde ik de door mijzelf opgestelde schema's van de klantcontact processen ter discussie (zie bijlage 1 voor de schema's). Daarbij respondenten de kans gevend om zelf het proces te visualiseren. Hetgeen een hoop gekras en getekend op de door mij voor ieder interview opnieuw uitgeprinte schema's tot gevolg had. Maar wel een ton aan informatie bood, met name omdat de schema's vrij 'basaal' van opzet waren en er dus een hoop ruimte voor eigen invulling overbleef.

Bij de laatste interviews hanteerde ik de schema's echter niet zo uitvoerig meer, omdat ik de processen wel aardig in kaart dacht te hebben. Bovendien werden de interviews gedurende de periode van dataverzameling steeds meer gestuurd door de bij ieder interview naar voren gekomen nieuwe thema's. Zo voegde ik thema's omtrent de relatie tussen leidinggevend en ondergeschikten toe, omgang met verandering, rol van het OSD en verschillen tussen locaties. Deze en andere thema's die naar voren kwamen, noemde ik 'overkoepelende en extra' thema's. Bijvoorbeeld de omgang met verandering, verhouding management en werkvloer, de rol van communicatie etc, zijn thema's die ik van te voren al wel als mogelijke thema's van belang had aangemerkt, maar niet tijdens de interviews op aan had gestuurd. Het belang van deze thema's is naar voren gekomen doordat respondenten het over deze thema's gingen hebben, als het gaat om samenwerking en de afhandeling van klantcontacten.

De opgestelde topics vormden dus een basis voor de interview, maar met aanzienlijke ruimte voor respondenten om er betekenis aan te geven en het onderzoek meer focus te geven. Ook is er tijdens interviews met verschillende respondenten ingezoomd op voor hen meer relevante onderwerpen. Zo vroeg ik chefs met name naar hun aansturende en toezichhoudende rol en DS medewerkers naar het verloop van het proces. Ik probeerde dus in te spelen op de specifieke *rol* van de respondent.

Door de interviewtopics flexibel te houden en in ieder interview de inzichten uit vorige gesprekken mee te nemen, is getracht zo veel mogelijk tegemoet te komen aan de thema's die in de sociale werkelijkheid van de onderzoeksgroep naar voren komen (Boeije, 2006:43).

3.2.4 Interne documentatie en informele gesprekken

Bij de methoden van dataverzameling wil ik nog een laatste notitie maken over de verschillende bedrijfsdocumenten en gesprekken met mijn opdrachtgever vanuit district De Eilanden, welke vooral in de beginfase van het onderzoek veel richting aan het onderzoek hebben kunnen geven.

Beleidsdocumenten als het 'Visiedocument ISO', 'Uitgangspunten voor het proces ISO', 'Intern actieprogramma wijkpolitie' en meer algemeen het rapport 'Politie in ontwikkeling' boden veel inzicht in de organisatiecontext. O.a. in wat voor werk er wordt gedaan en hoe de te onderzoeken processen er (op papier) uitzien. Aangevuld met documenten over werkinstructies, organogrammen en voorbeelden van probleemcasussen, heb ik getracht de organisatie en de te bestuderen processen alvast wat te leren kennen, voordat ik 'het veld' in ging.

Van groot belang bij het vormen van concepten in de opstartfase van het onderzoek waren gesprekken met de opdrachtgever (-s). Er zijn een aantal intensieve brainstormsessies tussen de onderzoeker en de opdrachtgever nodig geweest om een heldere onderzoekswaardige vraag en probleemstelling op te kunnen stellen. De samenwerking met de opdrachtgever verliep op dat vlak vlekkeloos. Ik kan de opdrachtgever dan ook alleen maar dankbaar zijn voor de tijd en het geduld die hij nam om mij de situatie uit te leggen.

3.3 Verrijking van toegang tot het veld: ‘pasjes maken de man’

Onderzoek doen bij de politie is een geval apart. De toegankelijkheid voor de gemiddelde burger gaat ‘tot de balie’ en niet verder. Om mijn onderzoek uit te kunnen voeren moest ik echter langs die balie zien te komen en *in* de processen van het districtsecretariaat en de wijkpolitie. Dit verliep echter vrij soepel. De eerste paar weken kwam ik steeds langs op het bureau te Spijkenisse en meldde mij net als iedere andere burger aan de balie om me te melden. Daarna werd ik dan opgehaald door het Hoofd ISO, mijn opdrachtgever en contactpersoon. Steeds als ik dan voorbij de balie, ‘de organisatie’ in liep, kreeg ik een ‘bezoekerspas’ aangereikt, welke ik zichtbaar diende te dragen en als ik weer weg ging, diende in te leveren. Dat deed ik dan ook braaf.

Toen de opdrachtgever en ik de handen hadden geschud over de uitvoering van het onderzoek onder een stagecontract, werd er gelijk een systeem van toelating ingezet. Zo moest ik eerst ‘gescreend’ worden. Er moest een veiligheidsonderzoek naar mij gedaan worden. Bij de politie kom je immers niet zomaar binnen, stel dat ik eigenlijk een zware crimineel in vermomming was.

Terwijl dit onderzoek plaatsvond, kreeg ik een tijdelijke toegangspas mee naar huis. Een ‘bezoeker plus’ pas. Ik was daarmee nog geen ‘lid van de club’, maar kreeg wel ‘autorisatie’ op mijn pas. Dit hield in dat ik de elektrische deuren kon openen, om zelfstandig de organisatie binnen te gaan. Toen ik dit de eerste keren deed, kreeg ik nogal eens rare blikken van de balied medewerkers. Er stond immers niks op mijn pasje, geen naam en geen functie.

Dit veranderde na een maand of anderhalf, toen ik op het hoofdbureau in Rotterdam Centrum een foto mocht laten maken voor een ‘echte’ pas. Het beveiligingsonderzoek was in het kader van mijn beperkte tijdsbestek in een versnelde procedure opgenomen, waardoor ik nu ‘al’ was goedgekeurd. Na afloop van de fotosessie kreeg ik een pas met daarop mijn naam, foto en ‘UNIVERSITEIT UTRECHT’. Daarmee was ik getransformeerd van een bezoeker met extra mogelijkheden, tot een volwaardig (maar tijdelijk) lid van de organisatie. Ik was namelijk verworpen tot een ware ‘onderzoeksstagiair.’ Met deze pas om mijn nek durfde ik wat prominenter door de gangen van de verschillende politiebureaus te lopen, ik hoefde nu namelijk alleen maar mijn pas te laten zien om aan te tonen dat ik geen ingeslopen bezoeker was. Het ontvangen van de pas met foto en naam, stelde mij dan ook meer op mijn gemak tijdens mijn bezoeken aan de organisatie. Het is daarbij echter wel wat jammer, dat ik de meeste interviews al had afgenomen tegen de tijd dat ik de ‘echte’ pas mocht ontvangen.

3.4 Methoden van analyse: memo’s en codering

Om de grote ‘brij’ aan data te kunnen doorgronden en structureren, zijn verschillende methoden van analyse gehanteerd. In deze paragraaf een uitwerking.

Doel bij het analyseren van kwalitatieve data is om patronen te vinden die iets zeggen over de beleving van de sociale werkelijkheid van respondenten. Hiertoe zijn tijdens het onderzoek verschillende stappen van ‘codering’ doorlopen. Het coderen betekent dat de verschillende gevonden patronen en thema’s benoemd worden met een bepaalde code, om overzicht te krijgen in de data (Boeije, 2006:84).

Allereerst zijn tijdens het onderzoeksproces, vanaf mijn eerste stap in de organisatie, memo’s bijgehouden. In deze memo’s maakte ik aantekeningen van mijn gedachten over mogelijke relevante thema’s in de organisatie. Zo zijn deze memo’s de basis geweest voor de codering van het onderzoek. Zowel tijdens informele gesprekken, als interviews, observaties en documentenanalyse maakte ik memo’s. Deze memo’s noemde ik in eerdere studie jaren altijd ‘hersenspinsels’, omdat ze als overzicht dienden van mijn gedachten over de mogelijke richting van het onderzoek. Totdat Hennie Boeije (2006) mij erop attent maakte dat deze hersenspinsels eigenlijk onder de noemer van ‘memo’s’ thuishoren. Daardoor ben ik bewuster met deze memo’s omgegaan. Zo begon ik mijn memo’s onder te verdelen in verschillende typen. Net als met de observaties in methodologische, theoretische en observatiememo’s (Boeije, 2006:71). Deze

structuur hielp enorm met het behouden van overzicht in de eigen gedachtegang. De memo's zorgden er ook voor dat ik tijdens het proces van dataverzameling kon bepalen dat interviews met werkverdelers en het OSD relevant waren voor verder inzicht in de processen.

Naast het maken van memo's is zoveel mogelijk getracht de verschillende vormen van codering te hanteren. Ik heb bij de analyse van de interviews echter wederom vooral vanuit memo's gewerkt. Tijdens het uitschrijven van de interviews maakte ik memo's van verschillende nieuwe verbanden die ik zag ontstaan. Tegelijkertijd gaf ik aan ieder relevant tekstfragment een bepaalde code, op een vrij 'open' manier. Toen uiteindelijk alle interviews waren uitgeschreven, heb ik op basis van de memo's die ik tijdens het uitschrijven heb gemaakt, een aantal basis thema's geselecteerd waarop ik mijn analyse kon baseren. Daarop creëerde ik overzicht in de data door relevante gecodeerde tekstfragmenten onder de verschillende gekozen onderzoeksthema's te plaatsen. Deze zogenoemde 'selectieve codering' is dan ook uitgevoerd door de memo's constant te vergelijken met het overzicht aan gecodeerde interviews. Door middel van de memo's heb ik gedurende alle stappen van dataverzameling en analyse steeds trachten te reflecteren op de methode en focus van onderzoek, hetgeen mijns inziens een vruchtbare uitwerking heeft gehad (Boeije, 2006:84-120).

3.5 Kwaliteitscriteria: betrouwbaarheid en validiteit

In deze paragraaf wordt met voorbeelden toegelicht hoe tijdens het onderzoek zo veel mogelijk *betrouwbare* en *valide* gegevens te verzamelen en weer te geven. Allereerst kan er een kanttekening geplaatst worden bij de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek in het algemeen. De betrouwbaarheid is met name af te meten aan de mogelijkheid tot herhaling van het onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek is deze door haar relatief open en ongestructureerde onderzoeksmethoden betrekkelijk laag. Een herhaling van het onderzoek met dezelfde methoden geeft geen garantie op dezelfde resultaten, dit is afhankelijk van de keuzes van de onderzoeker die hij tijdens de interviews maakt om op bepaalde zaken wel of niet door te vragen. Dat is niet van te voren te standaardiseren, dat zou het hele principe van het 'open' interview teniet doen.

Om de kwaliteit van kwalitatief onderzoek enigszins te kunnen garanderen, wordt de nadruk dan ook gelegd op de 'validiteit' in plaats van op betrouwbaarheid. Boeije (2006) geeft deze omschrijving van validiteit: '*Wanneer de onderzoeker meet of verklaart wat hij daadwerkelijk wil meten of verklaren, wordt dat opgevat als validiteit.*' (Boeije, 2006:145). Het gaat dus om de validiteit van de *verzamelde gegevens*. Deze kan bijvoorbeeld beïnvloed worden door de mate waarin respondenten *willen* meewerken met het onderzoek, of als de onderzoeker de gegevens onbedoeld verkeerd interpreteert. Het is van belang dat de onderzoeksgroep de onderzoeker genoeg vertrouwt om zich bloot te geven en zich niet anders gaat gedragen dan 'normaal'. Als mensen zich wel anders dan gewoonlijk gaan gedragen, wordt dit 'reactiviteit' genoemd (Boeije, 2006:147).

De validiteit is overigens ook in het geding bij de keuze en verantwoording voor bepaalde onderzoeksmethoden en daarbij horende onderzoeksvragen. Hieronder een verantwoording van mijn handelwijzen om zoveel mogelijk de validiteit en geldigheid van de gegevens te kunnen garanderen.

Zo heb ik allereerst tijdens de interviews en gesprekken constant mijn eigen interpretaties van wat er gezegd werd getoetst aan de bedoeling van de gesprekspartner, door steeds samen te vatten, terug te koppelen en om opheldering te vragen.

Om de invloed van *reactiviteit* te voorkomen tijdens de interviews en ook om de wereld waarin de respondenten werken te verkennen, heb ik eerst op de verschillende werkplekken van het districtsecretariaat geobserveerd. Dit is gedaan op een interactieve wijze, waarbij steeds vragen door mij werden gesteld over de gang van zaken. Hierdoor hoopte ik mij bekend te maken bij de respondenten waardoor de interviews opener konden verlopen.

Ik toetste mijn interpretaties verder door na ieder interview een korte tussenanalyse te maken met de gemaakte memo's, en de uitkomsten te toetsen in de daaropvolgende interviews en gesprekken. Zo werden er steeds interviewthema's toegevoegd en 'geknipt' en kon de focus zich steeds aanpassen op de thema's die relevant bleken. Er is dan ook steeds aan de hand van de gesprekken met de respondenten bepaald in hoeverre welke onderwerpen relevant waren.

Zowel methodisch als theoretisch is getracht zo valide mogelijke gegevens te bereiken door *triangulatie* toe te passen (Boeije 2006:152). Dit betekent dat er door verschillende invalshoeken naar het onderzochte is gekeken. Door verschillende onderzoeksmethoden met elkaar af te wisselen en de data met elkaar te vergelijken, zoals de verkregen data uit interviews, observaties en informele gesprekken met de opdrachtgever en de mensen uit de onderzoeksgroep. Alsook verschillende theoretische bronnen te raadplegen over de onderzochte thema's. Ook is een vorm van 'onderzoekerstriangulatie' uitgevoerd door steeds met medestudenten en docenten te overleggen over de genomen en te nemen stappen in het onderzoek. Zo heeft met name mijn docent (en tevens scriptiebegeleider) mijn stukken steeds van kritische noten voorzien.

Verder was een constante reflectie op methodiek en interpretatie van groot belang om mogelijke onduidelijkheden en verwarringen te kunnen ondervangen. Bij onduidelijkheden van de kant van de onderzoeker werd contact gezocht met de persoon die daarin inzicht kan bieden. Dit kon iemand vanuit de organisatie zijn, alsook iemand van de universiteit, als het onderzoekstechnische zaken betrof.

Interviews zijn opgenomen met een mp3-recorder en daarna uitgeschreven om de altijd gekleurde interpretatie van de onderzoeker zo min mogelijk mee te kunnen laten spelen, zowel tijdens de interviews, als tijdens de analyse van de gegevens. De interviewgegevens worden door het opnemen immers onbewerkt opgeslagen, waardoor deze 'ruwe' informatie altijd geraadpleegd kan worden.

Het onderscheiden van verschillende vormen van observatienotities en memo's is mede gehanteerd om de interpretatie van de onderzoeker te scheiden van feitelijkheden en interpretaties van respondenten.

Er is ook getracht de betrouwbaarheid, voor zover mogelijk, te bevorderen door de herhaalbaarheid en navolgbaarheid enigszins te stimuleren door middel van het raadplegen van relevante literatuur over de gekozen onderzoeksmethoden. En hiermee te reflecteren op de eigen werkwijze bij de uitvoering deze onderzoeksmethoden (Boeije, 2006).

Ik wil hierbij nog één opmerking plaatsen over de bijwoning van een werkoverleg van het districtsecretariaat, waarbij ik mij enigszins ongunstig had geplaatst. Door mij daarbij aan de overlegtafel, naast de chef te plaatsen, ging mijn streven om afzijdig bij deze bijeenkomst te observeren in rook op. Ik betwijfel echter of daardoor de validiteit van de gegevens verzameld tijdens dit overleg in gevaar zijn gekomen, aangezien de medewerkers zich geenszins inhielden om hun onvrede te uiten over de aanhoudende onduidelijkheid omtrent de aangekondigde inkrimping van het districtsecretariaat. Het zou daarbij wel kunnen zijn, dat de medewerkers het 'extra dik aan zetten' omdat ik er bij aanwezig was en alles noteerde en zij wisten dat ik er een rapportage van zou maken. Deze kanttekening terzijde heeft deze observatie in ieder geval een bevestiging opgeleverd gegevens uit interviews omtrent beleefde onrust door de aangekondigde verandering bij medewerkers.

In dit hoofdstuk zijn de verschillende methoden van dataverzameling en -analyse behandeld, voortkomend uit de kwalitatieve onderzoeksmethode. Hierbij is ingezoomd op de toepassing van deze methoden tijdens het onderzoek. In de volgende 3 hoofdstukken is te lezen tot welke resultaten deze onderzoeksmethoden hebben geleid. Zo start hoofdstuk 4 met een behandeling van de belevingen omtrent de processen van afhandeling van klantcontacten als achtergrond voor een overkoepelende analyse van de samenwerking in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 wordt daarnaast aandacht besteedt aan verschillende ontwikkelingen in de organisatie die tijdens de uitvoering van dit onderzoek speelden en daarbij de beleving van respondenten beïnvloedden.

4 De afhandeling van klantcontacten

Dit hoofdstuk vormt het begin van een beschrijving van de bevindingen van dit onderzoek. Zoals in de inleiding weergegeven is dit onderzoek gestart vanuit een vraagstelling omtrent de beleving van de afhandeling van bepaalde klantcontacten en de interne samenwerking hierin tussen het districtsecretariaat en de wijkpolitie van district De Eilanden. Het gaat hierbij enerzijds om een beleving van een samenwerkingsproces, alsook om de beleving van een dienstverleningsproces aan zowel interne als externe klanten. Deze vraagstelling is als leidraad gebruikt in verschillende diepte-interviews met betrokken actoren en vormde een context bij de verschillende observaties die zijn uitgevoerd. In deze hoofdstukken wordt dan ook een weergave gegeven van de verschillende processen zoals die door de respondenten in de interviews naar voren zijn gebracht.

De bespreking van de bevindingen wordt begonnen met het onderwerp waaruit dit onderzoek is gestart, namelijk de afhandeling van klantcontacten. De voornaamste klant voor de wijkpolitie is de burger. De wijkpolitie is er voor burgers die, zoals de slogan van de speciale 0900 (-8844) politielijn het zo mooi zegt; ‘geen spoed, wel politie’ wensen (www.politie.nl/contact).

Een andere belangrijke ‘klant’ van de politie is het Openbaar Ministerie. Het OM is echter meer dan een klant, het is een belangrijke ketenpartner van de politie (meer over deze dynamiek in paragraaf 2.1.3). In dit onderzoek is bekeken hoe de afhandeling van aanvullende processen verbaal verloopt en wordt ervaren. In dit proces spelen namelijk zowel wijkpolitie en districtsecretariaat, net als bij de afhandeling van burgercontacten, een aanmerkelijke rol.

Naast het belichten van deze processen van afhandeling van *externe* klantcontacten, wordt ook aandacht besteedt aan de beleving en het verloop van de afhandeling van *interne* klanten. Het districtsecretariaat bestaat immers ter ondersteuning van de politie. De politie is dan ook hun klant. Vanuit dit oogpunt wordt bekeken hoe de ‘klanten’ hun ondersteuning ervaren.

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een thema dat tijdens de interviews toch steeds weer naar voren kwam en waar iedereen wel een mening over had; namelijk de rol van digitale systemen in de afhandeling van de contacten. De digitalisering heeft ook bij de politie ingezet en digitale systemen spelen dan ook een belangrijke rol in het dagelijkse werk van zowel DS als wijkpolitie.

Hoofdstuk 4 biedt een soort *case study* over de samenwerking tussen het districtsecretariaat en de wijkpolitie. Er wordt gefocust op ‘slechts’ twee onderdelen van hun taken, ze doen natuurlijk veel meer. Deze processen bieden echter wel een bijzondere inzicht in de dynamiek van de samenwerking tussen deze partijen. Een dynamiek welke duidelijk maakte welke thema’s van belang zijn voor de samenwerking; wat er leeft en waar men waarde aan hecht. Deze ‘achterliggende’ thema’s kwamen naar voren tijdens gesprekken over de afhandeling van klantcontacten, maar zeggen in mijn optiek iets over de dynamiek van de samenwerking in het algemeen. Zo kan hoofdstuk 4 gezien worden als een studie van samenwerking op een *micro* niveau, namelijk gefocust op twee specifieke klantafhandelingsprocessen. Terwijl in hoofdstuk 5 een uitwerking wordt gegeven van resultaten die op een algemener niveau iets over de samenwerking zeggen, buiten de gespecificeerde processen.

Zo focust hoofdstuk 5 zich op naar voren gekomen thema’s omtrent communicatie en aansturing. In hoofdstuk 6 wordt ingegaan op de verschillende ontwikkelingen die speelden tijdens de uitvoering van het onderzoek. Ook algemene bevindingen over de omgang met verandering in de politieorganisatie worden hierbij belicht. Deze veranderingscontext bleek namelijk van een dergelijk belang, dat het negeren ervan geen recht zou doen aan de ‘volledige’ belevingswereld van de respondenten.

4.1 Het Openbaar Ministerie

In de inleiding van dit hoofdstuk stelde ik dat de burger de belangrijkste klant van de wijkpolitie is. Toch begin ik hier met een bespreking van het proces van afhandeling van aanvullende processen-verbaal. Tijdens het doen van onderzoek liep ik namelijk op tegen de complexiteit van dit proces. De taakverdeling tussen de processen en wie wat doet én hoort te doen bleek niet zo maar te achterhalen, doordat verschillende respondenten hier verschillende ideeën over bleken te hebben. Een uitgebreide analyse volgt in de volgende subparagrafen.

4.1.1 OM verzoeken: aanvullingen op processen-verbaal

Ik heb mij in dit onderzoek, wat betreft contact met het OM, beperkt tot de afhandeling van aanvullende processen-verbaal. Een aanvullend proces-verbaal is een PV dat op verzoek van het Openbaar Ministerie aangevuld dient te worden. Hierbij betreft het vooral aanvullingen omtrent de waarneming van de politiemedewerker. Als het OM vindt dat er iets ontbreekt in het PV, of als de gedaagde bezwaar indient, wordt het PV voor aanvulling teruggestuurd naar de 'verbalisant' (degene die het PV oorspronkelijk heeft opgemaakt). Als een PV incompleet is en niet aangevuld wordt, kan de overtreder niet vervolgd worden. Het is dus van het grootste belang dat deze processen-verbaal op een correcte manier worden aangevuld en bovendien op tijd naar het OM worden teruggestuurd. Er is namelijk ook altijd een tijdslimiet aan verbonden die het OM steeds vaststelt. Is deze tijdslimiet verstreken, dan stuurt het OM een zogenaamd 'rappel' om de verbalisant tot de orde te roepen. Voor die tijd worden echter ook automatisch enkele rappellen gegenereerd door het digitale bedrijfsprocessensysteem, maar ook door een ieder die ziet dat de tijdslimiet dreigt te verlopen, zoals werkverdelers. Hierover in de volgende paragrafen meer.

Als het gaat om de hoeveelheid rappellen die men in district De Eilanden binnen krijgt verschillen de meningen. Zo meent een DCDS medewerker: *'Ik wil niet zeggen, helemaal niet, maar ik geloof dat ik er in die twee jaar maar twee gehad heb.'* Terwijl een wijkteamchef zegt er vaker iets van te merken: *'Dat is met enige regelmaat. Dat gebeurt wekelijks. Dat er hier of daar gebeld wordt van; waar is het, van wie is het, bij wie is het op dit moment, is het ingestuurd? Dat is wel hinderlijk natuurlijk.'* Deze twee vergelijkend, denk ik dat deze CDS medewerker de situatie het mooiste samenvat: *'In één week komen er wel vier rappellen en zo komt er maanden geen één meer.'* *'Het is heel wisselend.'* *'Het komt wel eens voor, maar het is geen dagelijks iets.'*

Dit verschil in opvattingen over de hoeveelheid rappellen kan ook te maken hebben met het verschil tussen locaties en wijkteams. Het lijkt er op dat wijkteamchefs de meeste last hebben van de rappellen. Zij zijn immers eindverantwoordelijk en worden, zoals ook uit het eerdere citaat van een wijkteamchef blijkt, erop aangesproken. Bovendien is het ontvangen van rappellen iets anders dan het ontvangen van verzoeken voor aanvullende PV's. Hierover zegt deze DCDS medewerker: *'...het OM doet heel vaak een verzoek voor een aanvullend PV'*. Verzoeken voor aanvulling lijken, in tegenstelling tot rappellen, in ieder geval regelmatig voor te komen.

4.1.2 Verwerking

Het proces begint met de verwerking van de verzoeken van het OM. Deze komen via de (elektronische) post binnen bij het CDS, zij boeken deze in het bedrijfsprocessensysteem Xpol in en zetten het verzoek door naar de mailbox van het DCDS. De medewerkers aldaar zorgen dan weer dat het bij de betreffende verbalisant komt. Uit gevoerde gesprekken blijkt dat de verzoeken ook wel eens direct van het CDS naar de verbalisant gaan en weer terug. In die gevallen heeft het DCDS er geen zicht op wat er verder mee gebeurt, maar zorgt de CDS medewerker voor de verdere administratieve afhandeling. Zo zegt een CDS medewerker hierover: *'Die verzoeken krijgen we digitaal binnen, en die boeken we in en zetten we digitaal door naar de verbalisant...of nou ja meestal in de wijkmap....en 'DCDS medewerkers x en y' zorgen dan dat het bij de juiste verbalisant komt.'* Ze geeft met deze opmerking wel duidelijk aan dat het meer uitzondering dan regel betreft. Een buurtagent uit Spijkenisse bevestigt echter wel dat het CDS

wel eens zelf verzoeken doorstuurt: *'Ik krijg van het districtsecretariaat een mailtje, van 'CDS medewerkers x en y'.* *'Ik krijg ze ook wel eens van 'DCDS medewerker x', ik weet niet hoe ze dat uh....'* Uit de uitspraken van deze agent lijkt zelfs te blijken dat hij vaker mailtjes met verzoeken van het OM via het centrale districtsecretariaat krijgt dan van het decentrale districtsecretariaat. Het is opvallend dat op de locaties Hellevoetsluis en Middelharnis de verzoeken (volgens de respondenten) altijd via de wijkmailbox binnenkomen en dus niet direct van het CDS. Deze agent is echter net als het CDS werkzaam op locatie Spijkenisse. Hierdoor is de kans groter dat men elkaar persoonlijk kent en hierdoor mogelijk gemakkelijker direct contact met elkaar zoekt. Dit specifieke verband heb ik echter verder niet onderzocht. Het belang van direct persoonlijk (face-to-face) contact voor de beleving van de samenwerking is tijdens dit onderzoek echter wel een thema van belang gebleken. Hierover in het volgende hoofdstuk meer.

Duidelijk is dat het decentrale districtsecretariaat over het algemeen de grootste rol in de verwerking van de aanvullende PV's speelt. Opvallend is dat werkverdelers hierin geen, of in ieder geval een beperkte rol lijken te spelen. Dit terwijl werkverdelers over het algemeen zorgen voor het uitzetten van taken in de wijkteams. Verzoeken voor aanvullende PV's komen echter via het DS binnen en gaan via hen direct naar de verbalisant. Nadat de PV's door de verbalisanten zijn aangevuld, gaan ze via dezelfde weg weer terug. Volgens een chef ISO hoort de werkverdelers hierin echter wel degelijk een rol te spelen, maar gebeurt dit niet: *'Het districtsecretariaat is de brievenbus. Daar komt dat verzoek gewoon binnen. Die brengen het via een ingewikkeld traject bij de verbalisant. Ze scannen het in en dan gaat het naar de wijkmailbox (mailbox van een DCDS red.). Dan zou een werkverdelers van de wijkpolitie die opdracht moeten uitdelen en zeggen van; collega je hebt een verzoek gehad van justitie om dit proces-verbaal aan te vullen. Dat gebeurt allemaal niet. Daar stopt het, die werkverdelers pakt het niet op, collega's pakken het niet op en chefs voelen zich niet verantwoordelijk.'* Deze chef is duidelijk niet tevreden met deze gang van zaken en legt de verantwoordelijkheid hiervoor bij de wijkpolitie. Het DS is immers slechts 'de brievenbus' en hoort geen taken uit te zetten bij buurtagenten. DS medewerkers zelf lijken er echter geen problemen mee te hebben en buurtagenten trouwens ook niet. Dat de OM-verzoeken op deze manier verwerkt worden is wellicht niet tot ieders tevredenheid. Opvallender was in mijn optiek echter de rolverdeling als het gaat om het bewaken en controleren van het afhandelingsproces. Deze bood een interessante kijk op de samenwerking tussen districtsecretariaat en wijkpolitie. Zo bleken zij beiden een functie te vervullen in de 'controle', waarbij de taakverdeling en afstemming tussen het DS en de werkverdelers een rol speelt. Op deze interessante dynamiek tussen werkverdelers en DS wordt in hoofdstuk 5 (paragraaf 5.2.3) specifiek ingegaan. In de nu volgende paragraaf eerst een beschrijving van de samenwerking tijdens het 'OM-proces'.

4.1.3 Controle: doorlooptijden en kwaliteit

Over wie wat 'hoort' te doen bij de verwerking van de stukken bleek niet geheel consensus te bestaan. Een belangrijker aspect van het proces is echter de controle van het proces van afhandeling. Het is immers cruciaal dat aanvullende pv's op tijd worden gemaakt, verstuurd en kwalitatief in orde zijn. Interessant was dan ook om te zien wat voor rol zowel het districtsecretariaat als de wijkpolitie hierin spelen.

Zoals eerder naar voren is gekomen, gaat het in dit proces van controle enerzijds om het bewaken van de tijdslimiet voor versturing van de aanvullende PV's. De zogenoemde 'doorlooptijden'. Anderzijds gaat het om de bewaking van de kwaliteit van de aanvullende PV's. Hieronder per onderwerp een analyse.

Doorlooptijden

Formeel gezien is het zo dat aanvullende PV's worden opgemaakt door de verbalisant en dan worden goedgekeurd (met een stempel) door een hoofdmedewerker, welke in het geval van de wijkpolitie een brigadier ofwel buurtagent is. Voor de duidelijkheid; buurtagenten zijn altijd brigadiers. Relatief recentelijk zijn er echter werkverdelers binnen de wijkteams ingezet. Deze werkverdelers hebben deze controlerende taak als een 'soort' hoofdmedewerker overgenomen. Ten minste op twee van de drie locaties waar ik ben geweest. Op locatie Spijkenisse namelijk, waren tijdens de uitvoering van mijn onderzoek wel twee werkverdelers werkzaam, maar die gaven aan niets met aanvullende PV's te doen: *'...we krijgen ze aangeleverd via het wijksecretariaat en dan gaan ze daar ook weer terug.'* *'In principe doen wij daar niks mee.'* Deze werkverdelers gaven aan dat de afhandeling van dit proces volledig in de handen van het DCDS lag: *'...die zetten uit en die krijgen terug. Dus die hebben zicht op of dat weer terug komt of niet natuurlijk.'* *'Ik ga ervan uit dat als zij het niet terugkrijgen dat ze daar op gaan reageren...'* *'...wij hebben daar geen zicht op.'* *'Dat gaat helemaal buiten ons om.'* *'...dat willen we graag zo houden. Want eigenlijk hebben wij hier al een aardig pakket aan werk liggen.'* Deze werkverdelers gaven aan er geen moeite mee te hebben dat het DCDS de afhandeling van het PV regelt en de doorlooptijden hierbij in de gaten houdt. De verschillende DCDS medewerkers bevestigen dat ze een grote rol spelen bij het bewaken van deze tijdslimiet. Alle geïnterviewde DCDS medewerkers geven aan in de gaten te houden of verbalisanten hun aanvullende PV's op tijd teruggeven. Ze nemen dan of persoonlijk contact op met de verbalisant, of melden het via de werkverdelers en in het uiterste geval via de wijkteamchef. Deze DCDS medewerker zegt hier het volgende over: *'Want als je het aan ze overlaat om het direct zelf terug te sturen aan het OM, dat gebeurt niet.'* *'... dat vergeten ze gewoon.'* Deze DCDS medewerker meent zelfs rappellen te sturen naar de verbalisanten: *'Want als ik zie dat ze niet op tijd zijn, dan stuur ik een rappel, van 'hé ik heb het nog niet terug gehad, je moet het wel opsturen, want dan en dan is de vervaldatum', zeg maar.'*

Interessant is dat verschillende buurtagenten andere ideeën hebben over wie de doorlooptijden bewaakt, zo zegt er één: *'Ik heb geen idee. Ikzelf denk ik, het is mijn verbaal, mijn verantwoordelijkheid. Maar er is niemand die mij erop attendeert van, pas op er gaan twee weken voorbij, je moet nou een keer dat verbaaltje terugsturen.'* Een andere agent: *'...als wij een rappel krijgen dan komt dat van justitie vandaan. ...Eigenlijk had dat rappel er niet moeten zijn, want dan had die wijkteamchef of dat districtsecretariaat al aan de bel moeten trekken. ...Ten minste, ik heb nog nooit gehad dat er iemand aan de bel trok.'* *'Maar dat zou eigenlijk wel bijgehouden moeten worden op een of andere manier.'* Buurtagenten lijken niets te merken van de controlerende functie van het decentrale districtsecretariaat hierin. Ook chefs menen dat het DCDS hierin geen controlerende taken vervult, zo zegt deze wijkteamchef: *'Doorlooptijden, daar komen ze allemaal niet toe, want ze zijn met te weinig en het is te veel een loket.'* De verantwoordelijkheid voor de bewaking van de doorlooptijden is volgens hem bovendien de verantwoordelijkheid van de verbalisant en de wijkteamchef. Een andere wijkteamchef is het eens dat het de verantwoordelijkheid van de verbalisant is, maar erkend wel de 'waarschuwingsfunctie' van het DCDS: *'...ik verwacht van het wijksecretariaat dat ze me waarschuwen; van deze vraag is al een week in behandeling, ik heb de collega al gevraagd hoe het zit, maar ik krijg geen antwoord, of hij is op vakantie, of hij is ziek. Dus er moet iets mee gebeuren.'* Deze communicatielijn van DCDS naar wijkteamchef dient echter wel altijd via de werkverdelers te lopen. Een ISO chef meent zelfs: *'Er is geen enkele controle binnen die wijkpolitie...of mensen voldoen aan het verzoek.'* Opvallend om te zien dat de geïnterviewde agenten en chefs de controlerende rol die de DCDS medewerkers in dit proces zo prominent menen te vervullen, niet of nauwelijks lijken te zien. Dit terwijl de collega's van het CDS hier wel van op de hoogte zijn en een CDS medewerker zelfs aangaf een aantal van deze taken over te willen nemen om het DCDS werk te besparen: *'...wij boeken ze sowieso al in, we scannen ze, we slaan ze op in een bestandje...dus dat bestandje blijft bij ons vol zitten, omdat wij ze niet meer*

terugkrijgen. Persoonlijk vind ik het handiger, als ze (de verbalisanten red.) het gewoon bij ons komen inleveren, dat wij het in de gaten kunnen houden dat ze het op tijd in komen leveren.'

Kwaliteit

De rol van de werkverdelers is bij de bewaking van doorlooptijden al enigszins naar voren gekomen als zijnde een tussenpersoon in het contact tussen de 'tijdsbewaker' van het DCDS en de verbalisant. De werkverdelers lijkt echter pas een 'echte' rol te gaan spelen bij het controleren van de kwaliteit van de aanvullende processen-verbaal. Dit is de functie die de werkverdelers, voorheen gedaan door de buurtagenten/brigadiers, formeel gezien toebedeeld heeft gekregen. In Middelharnis wordt dit dan ook stevast gedaan door de vaste werkverdelers aldaar. Deze zegt over dit proces: *'Het OM komt bij 'DCDS medewerker x'. Zij maakt even een registratie aan voor diegene en doet een kopie van die registratie in de map (registratie met datum en tijd wanneer verzoek aan verbalisant is gegeven YvHolst.). 'En als die dan alles heeft gemaakt, levert ie het in principe bij mij weer in, ik beoordeel het op kwaliteit. En 'DCDS medewerker x' is verantwoordelijk voor de administratieve afhandeling. Dus dan wordt ie netjes weer in die registratie verwerkt door 'DCDS medewerker x' en dan door mij opgestuurd (naar het OSD red.). Deze werkverdelers maakt duidelijk dat hij in dit proces nauw samenwerkt met de DCDS medewerker; de DCDS medewerker regelt de administratieve afhandeling en de werkverdelers de kwalitatieve.*

Wijkteamchefs beamen deze taakverdeling. Zelf spelen ze echter ook een rol in het proces. Wijkteamchefs zijn namelijk de eindverantwoordelijken. Zij komen dan ook in actie als een stuk herhaaldelijk te laat of onvoldoende wordt ingestuurd. In paragraaf 4.1.1 haalde ik een wijkteamchef aan die zei wekelijks te worden gebeld en gemaïld door het OM over waar bepaalde stukken blijven. Dat vond hij hinderlijk. De geïnterviewde wijkteamchefs hebben het liefst zo min mogelijk te maken met de directe aansturing van de afhandeling van aanvullende processen-verbaal, ze hebben er simpelweg geen tijd voor: *'...natuurlijk ben ik wel de eindverantwoordelijke ervoor, maar ik kan natuurlijk niet voor iedereen uh...het zijn natuurlijk 40 jongens en meisjes bij elkaar. Dat kan ik allemaal niet bijlopen.'* *'Wat ik wel zie in de statistieken zijn de uitschieters en persoonlijk inzoomen lukt ook wel, maar dat kost een hoop tijd. En daar ben ik niet voor, vind ik.'* Dit wordt beaamd door de andere wijkteamchefs.

Werkverdelers controleren dus de aanvullende PV's. Dat is de bedoeling in ieder geval. Zoals eerder naar voren is gekomen gaf een werkverdelers van Spijkenisse echter aan dat hij niks met aanvullende PV's deed. Daar controleren de wijkteammedewerkers zichzelf blijkbaar. Een ander voorbeeld van een situatie waarin de werkverdelers niet de enige is die de kwaliteit bewaakt is een opmerking van een DCDS medewerker (m.b.t. wie deze controle uitvoert): *'Over het algemeen de buurtagent (ze bedoelt hiermee de werkverdelers YvHolst), maar dat doe ik ook. Want de buurtagent is er niet altijd en dan krijg ik toch afgehandelde stukken op mijn bureau en uh... ik ga lang genoeg mee in de organisatie om te zien of ze wel echt zijn ingegaan op de verzoeken en of het echt netjes afgehandeld is. Als dat dan zo is, dan verwerk ik dat administratief en verstuur ik het. Denk ik dat het niet goed gedaan is, leg ik het terug bij de buurtagent.'* Interessant om te zien dat deze DCDS medewerker meent de PV's na te 'mogen' kijken. Volgens alle andere respondenten is een dergelijke gang van zaken niet wenselijk. Een kanttekening is echter dat ik geen inzicht heb in wat voor aanvullende PV's het betreft die deze medewerker nakijkt. Ik kan me voorstellen dat als het slechts enkele 'simpele' aanvullingen betreft, de DCDS medewerker wellicht meer (informeel) gelegitimeerd is om inhoudelijk te controleren dan bij complexere zaken. Formeel gezien is het in ieder geval *not done*.

Een andere belangrijke partij in de controle van aanvullende PV's, welke vaak over het hoofd werd gezien of in ieder geval overgeslagen tijdens de interviews, is het OSD (afdeling ondersteuning). Deze afdeling, zo beweert een medewerker OSD, krijgt 'alle' processen-verbaal binnen en verstuurt ze naar het OM. Ja, de verzoeken voor aanvullende PV's komen bij het CDS binnen, maar het OSD krijgt altijd een afschrift en een kopie. Het OSD maakt immers van alle

PV's een kopie voor archivering. Daarnaast controleren, of misschien beter gezegd; 'screenen' ze de PV's op verschillende structurele onderdelen als de aan- of afwezigheid van een verdachte. Wat de meeste geïnterviewden echter niet beseften is dat het OSD ook een inhoudelijke controle op PV's uitvoeren; op kwaliteit. Een werkverdelers en voormalig buurtagent zei namelijk over de rol van het OSD: *'het OSD zorgt er alleen voor dat alle papertjes goed bij elkaar zitten.'* Mijn gesprek met een OSD medewerker bewees echter anders. Deze medewerker beweerde ook de kwaliteit van de processen-verbaal te controleren. Hier gaf hij de volgende reden voor: *'Ja daar heb ik voor geleerd hè.'* *'Ik ben toevallig de enige die uit de politiedienst komt. En hun (de andere OSD medewerkers red.) zijn verder gewoon administratief.'* Door zijn 'toevallige' politie ervaring kan hij dus PV's inhoudelijk controleren. Hiermee is er nog een controleschijf in het proces toegevoegd. De OSD medewerker uitte daarbij nog kritiek op de kwaliteit van de controle van PV's door brigadiers en hoofdmedewerkers: *'...daarom zou het wel prettig zijn als de verbalen op de bureaus al goed nagekeken zouden worden. En in principe is dat ook de bedoeling, maar ja.'* *'Gebeurt niks mee. Want in principe moet er een stempel op...nagezien door de brigadier.'* *'Het is heel makkelijk hè, stempelen. Toch?'* (hiermee doelt hij op de stempel die een brigadier ter goedkeuring dient te zetten). De OSD medewerker weet hiermee het door de wijkteams uitgevoerde controleproces van een kritische noot te voorzien.

4.1.4 Versturing

De laatste stap in het proces is de versturing van de aanvullende processen-verbaal naar het OM. Ook hierin blijkt het OSD een belangrijke rol te spelen. Echter was deze rol tijdens gesprekken met DS medewerkers moeilijk te achterhalen. De geïnterviewde DS medewerkers en agenten 'vergeten' het OSD te vermelden of sturen de PV's daadwerkelijk niet langs het OSD. Hetgeen formeel gezien 'als het goed is' niet kan. Een CDS medewerker zei bijvoorbeeld: *'Dat verzoek krijgen wij binnen. Dat gaat naar verbalisant x, die stuurt dat terug naar ons en wij sturen het naar het OM.'* Een DCDS medewerker: *'Ik stuur het rechtstreeks terug naar degene van wie het verzoek vandaan komt.'* Uit de interviews met DS medewerkers was echter wel op te maken dat het niet uitgesloten wordt dat de aanvullende PV's alsnog langs het OSD gaan. Mogelijk is deze tussenstap naar het OSD voor de medewerkers zo vanzelfsprekend dat hij in een gesprek wordt overgeslagen. De OSD medewerker beweerde immers zo stellig dat alle PV's langs hen komen. Dit wordt ook nog eens bevestigd door onder andere deze ISO chef: *'PV's moeten altijd langs de OSD. Echt altijd, want elk aanvullend PV wordt bij het originele PV gevoegd.'*

Dat de aangevulde PV's vanaf het districtsecretariaat nog langs het OSD komen, mag ik dan *denk ik* ook wel aannemen. Maar of echt alle aanvullende PV's langs het OSD komen vraag ik me af als ik de volgende opmerking van een buurtagent bekijk, die aangeeft stukken direct naar het OM te sturen: *'Ja soms directe lijnen. Dat is niet helemaal volgens de korpsmanier, maar dat werkt gewoon veel sneller en makkelijker.'* Op basis van de door mij gevoerde gesprekken kan ik dan ook niet zo gemakkelijk bepalen hoe dit proces van versturing in de praktijk nu daadwerkelijk verloopt. Een algemeen beeld lijkt ze zijn dat alles uiteindelijk nog langs het OSD komt, maar het lijkt er ook op dat er mogelijk enkele stukken langs glippen. Hetgeen een onwenselijke situatie zou opleveren, aangezien het OSD het uiteindelijke overzicht dient te houden over de PV's en dat op deze manier verhinderd wordt.

4.2 De Burger

De afhandeling van burgercontacten betreft het afhandelen van zogeheten ‘callberichten’. Dit zijn telefoontjes van burgers die bij het speciale ‘geen spoed, wel politie’ nummer bij het Politie Service Center (PSC) binnenkomen, waarna ze digitaal doorgezet worden naar de mailboxen van specifieke politiedistricten. Hier worden ze uit de algemene (districts-) mailbox gefilterd door de Intake & Service medewerkers (I&S; de baliemedewerkers) en weer doorgezet naar de wijkmailboxes. Zodoende komen ze terecht bij de decentrale districtsecretariaten, om afgehandeld te worden door de DCDS medewerkers zelf of door agenten. En daar begint de relevantie voor dit onderzoek.

4.2.1 I3S: binnen 48 uur contact

Wat gelijk opvalt, is dat het centrale districtsecretariaat geen rol in dit proces vervult. De burgercontacten gaan volledig langs hen heen. In deze volgende beschrijving worden zij dan ook niet meegenomen.

Als een burger de speciale politielijn belt, begint het zogeheten ‘I3S’ proces te lopen. Dit houdt in dat het bericht digitaal verwerkt wordt in het ‘I3S systeem’ door de PSC ofwel ‘callcenter’ medewerkers, zoals de meeste mensen die ik sprak ze noemden, om vervolgens uiteindelijk in de wijkmailbox van een DCDS te belanden. Aan ieder callbericht dient binnen 48 uur gehoor gegeven te worden. Er moet dan sowieso een contactpoging ondernomen zijn met de burger. Dat kan betekenen dat een DCDS medewerker de burger terugbelt en een afspraak voor hem maakt met een buurtagent. Maar dat kan ook zijn dat een DCDS een vraag van burger zelf beantwoordt en het contact dus zelf afhandelt. Het is namelijk de bedoeling dat het DCDS zoveel mogelijk zelf afhandelt. Het afhandelen en doorzetten van I3S calls is dan ook een van de voornaamste werkzaamheden van een decentraal districtsecretariaat. I3S meldingen kunnen uiteraard ook leiden tot taken voor de wijkpolitie. Bijvoorbeeld als het om iets gaat wat alleen de buurtagent kan oplossen, zoals een burenruzie of iets dergelijks. De wijkpolitie verkrijgt echter ook werk via andere systemen. Voor het begrip van het proces van afhandeling van burgercontacten is het van belang hier even bij stil te staan. De manier waarop de wijkpolitie de afhandeling van burgercontacten in de gaten houdt heeft namelijk veel met deze systemen te maken. Daarom in de volgende subparagraaf een korte samenvatting van de totstandkoming van taken voor de wijkpolitie.

4.2.2 Wijkpolitie: de totstandkoming van taken

Naast I3S berichten zijn zogeheten ‘dag-en-nacht rapporten’ van belang voor het dagelijks werk van de wijkpolitie. Daarin worden alle mutaties opgenomen van de werkzaamheden van de politiemedewerkers. Deze worden per 24 uur verzameld en iedere ochtend om 6 uur uitgeprint. Uit de interviews heb ik vernomen dat zowel de DCDS medewerkers als de werkverdelers de dag-en-nacht rapporten en de I3S meldingen doornemen. De werkverdelers bepaalt dan welke taken hij meeneemt om uit te zetten in het wijkteam, terwijl de DCDS medewerkers over het algemeen zelf bepaalt welke meldingen zij afhandelen. In dit proces werken werkverdelers en DCDS nauw samen; ze lezen beiden de dag en nacht rapporten en de I3S meldingen, maar de werkverdelers is uiteindelijk degene die bepaalt wat er mee gebeurt.

Naast I3S en dag-en-nacht rapporten vormt STIP (Sturings- en Informatiesysteem) een belangrijke bron voor werkzaamheden voor de wijkpolitie. STIP bestaat uit berichten verzameld door RIO (de informatieverzamelende afdeling), welke zij hebben gefilterd uit de dag-en-nacht rapporten. Iedere politiemedewerker kan in principe iets op STIP plaatsen, mits het wordt goedgekeurd door RIO. Iedere medewerker van de functie van brigadier en hoger kan echter RIO omzeilen en direct berichten op STIP plaatsen. STIP is ook het digitale systeem van waaruit de *briefings* worden verzorgd door de werkverdelers. Deze zogeheten briefings worden voor iedere

dienst gehouden, gevolgd door een *debriefing*. Briefings worden gebruikt om de taken voor die dag uit te delen. Tijdens debriefings wordt een en ander geëvalueerd en vooruit gekeken.

Duidelijk is dat de wijkpolitie veel meer doet dan het afhandelen van burgercontacten afkomstig uit I3S. Zij krijgen hun opdrachten uiteindelijk via verschillende wegen. Het decentraal districtsecretariaat blijkt in de verspreiding van deze informatie ook een aanzienlijke rol te spelen. Daarbij zijn directe communicatielijnen met de werkverdelers aan de orde.

Echter ging het niet overal zo. Net zoals in paragraaf 4.1 aan de orde kwam bij de bewaking van de doorlooptijden van aanvullende PV's, is de samenwerking tussen werkverdelers en DCDS in Spijkenisse aanzienlijk minder intensief (en direct). Zei een werkverdelers aldaar eerst al dat hij niks met aanvullende PV's deed (omdat die alleen via het DCDS gaan), de communicatie tussen DCDS en werkverdelers loopt daar wat betreft info omtrent afhandeling van burgercontacten eigenlijk helemaal niet via een directe lijn. Dit is echter zowel volgens de DCDS medewerker als de werkverdelers niet wenselijk en debet aan de 'nieuwheid' van de functie van werkverdelers.

Dag-en-nacht rapporten en STIP vormen naast I3S een belangrijke bron van werkzaamheden voor de wijkpolitie, welke onder andere via briefings besproken en bewaakt worden. In de volgende paragraaf een weergave van de beleving van dit 'controle' systeem door de verschillende respondenten.

4.2.3 Controle: doorlooptijden en kwaliteit wederom

Zoals net naar voren is gekomen is er bij de afhandeling van burgercontacten spoed geboden; binnen 48 uur moet de burger zijn gebeld. Deze tijdslimiet duid ik hier wederom aan als doorlooptijden. De bewaking hiervan wordt net als bij de aanvullende PV's gedaan door het DCDS. Zo zegt een DCDS medewerker: *'Als er werk wordt uitgezet, wil ik toch ook dat dat goed afgehandeld terugkomt.'* *'Ik weet niet of dat echt een taak van mij is, dat is er gewoon ingeslopen hier. En ik vind het prima want het is eigenlijk zo gebeurt.'* Een ander geeft aan zelfs een speciaal rood bakje te hebben waarin wijkmedewerkers hun afgehandelde stukken dienen te leggen: *'Ik ben zelf wel iemand die dan vraagt aan een verbalisant, van joh hoe zit dat met meneer Pietersen, heb je die nog gebeld? Maar vandaar ook mijn rode bakje, ik krijg alle berichtjes ook gewoon netjes terug.'* Deze medewerker geeft daarbij wel aan dat de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de voortgang van de afhandeling bij de werkverdelers ligt. De vaste werkverdelers in Hellevoetsluis meent dan ook dat hij zelf ook de voortgang, maar ook de kwaliteit van de afhandeling in de gaten houdt middels de uitgeprinte berichten (I3S en dag-nacht-rapporten).

In Spijkenisse zetten buurtagenten echter nog wel eens zelf taken uit in hun wijkteams. Dat gaat dan langs de werkverdelers ter plaatse heen. Een buurtagent uit Spijkenisse zegt hierover: *'Kijk in het wijkteam zelf houd ik het wel een beetje bij als ik klusjes aan mensen geef. Ik ga er sowieso van uit dat ze het zelf op gaan pakken. Maar dan vraag ik na een dag of zo wel even of ze het hebben gedaan. Meestal doe ik dat met een mailtje. Dan kan ik daarna in Xpol kijken wat die persoon er aan heeft gedaan. Het is niet een mooie manier van werken, maar het werkt goed.'* *'Eigenlijk zou het via STIP, via de werkopdrachten moeten gaan.'* Hierbij komt naar voren dat, volgens deze respondent, de briefings hierin een rol zouden moeten spelen. Die worden immers middels STIP uitgevoerd. De debriefing, waarin een terugblik op de dag wordt geworpen, zou een middel kunnen zijn om te bekijken wat agenten met de voor die dag geplande burgercontacten hebben gedaan. In de praktijk blijkt dit echter niet per se zo te werken. Zo zegt deze werkverdelers uit Hellevoetsluis over de functie van de debriefing: *'Daar zijn we nog een beetje mee aan het stoeien. Tot voor kort was het gewoon 'hoe was je dag'. Gewoon een verantwoording van wat er die dag was gedaan. Dat wil ik niet, want ik lees dag en nacht rapporten, dus ik weet het toch wel.'* De controle verloopt bij hem dus niet via de debriefings, hij houdt het net als het DCDS bij via de uitgeprinte berichten en dat vindt hij genoeg. Een buurtagent uit Spijkenisse uit zich echter ontevreden over de huidige vorm van debriefing: *'Dat vind ik helemaal een wassen neus.'*

...debriefen is nog steeds van; heeft er nog iemand wat te vertellen, heeft er niemand wat te vertellen, nou jongens prettige reis, tot morgen.'

Wat in ieder geval naar voren komt uit de interviews is dat de manier van brieven volop in ontwikkeling is. Werkverdelers hebben 'sinds kort' deze taak gekregen, maar buurtagenten deden het voorheen altijd zelf. Deze overgang lijkt gewoon tijd nodig te hebben om een geschikte vorm te vinden.

In dit proces merkte ik dat wederom zowel de werkverdelers als de DCDS medewerkers de rol van controleurs op zich hebben genomen. Werkverdelers hebben deze rol formeel gedelegeerd gekregen (van de wijkteamchefs), terwijl DCDS medewerkers deze taken vanuit informele wegen naar zich toe lijken te hebben getrokken.

4.2.4 Filtering door I&S...nodig?

Een aantal DCDS medewerkers, maar ook een wijkteamchef en een werkverdelers lieten mij weten dat het hele proces van afhandeling van burgercontacten sneller kan. Ze kijken dan echter buiten hun eigen proces en wijzen naar de afdeling Intake en Service (I&S). Hier komen de callberichten van het PSC binnen, waarna ze door de I&S medewerkers worden gefilterd en doorgestuurd naar de verschillende wijkteams. Volgens een aantal DCDS medewerkers en een werkverdelers zou het proces echter versneld kunnen worden door deze schijf ertussen uit te halen. Dit betekent dat callberichten direct van het Politie Service Center digitaal doorgestuurd worden naar de mailboxen van de wijkteams. Een DCDS medewerker zegt hierover: *'je blijft natuurlijk afhankelijk van ISO (bedoelt hiermee I&S YvHolst). Kijk als er bijvoorbeeld 30 berichten bij I&S in de box komen, maar ze zitten daar vol met aangiftes s'ochtends, en ik kijk in onze mailbox en er staan maar twee berichten in dan zeg ik 'goh, het is niet druk'. Maar na een uur kan je er dan ineens 15 berichten bij krijgen, omdat de aangiftes dan door I&S zijn behandeld en zij dan de mail naar ons doorsturen. '...ze zien die berichten wel, maar het lukt hen ook niet altijd om dat door te sturen als het natuurlijk erg druk is aan de balie.'* Dit duurt allemaal te lang volgens de enkele respondenten. Zo zegt deze werkverdelers: *'Vanwege al dat filteren zijn al die berichten zo lang onderweg, dat je soms gewoon je 48 uur niet haalt.'* Als dit zo daadwerkelijk zo is, dan is dit uiteraard niet wenselijk. Een belangrijk doel bij de afhandeling van burgercontacten is immers dat het binnen 48 uur wordt uitgevoerd. Een wijkteamchef voegt daaraan toe dat hij vindt dat de 'I&S-bak' gewoon frequenter gelegeerd dient te worden: *'Mijn wens zou eigenlijk zijn dat om het uur dat ding gelegeerd wordt, maar de realiteit is dat dat doordeweeks maar op twee momenten gebeurt. Dat is namelijk 's ochtends tussen 7 en 8 en voor half 2 want dan komt de avonddienst.'*

Een ISO chef is er echter fel op tegen dat berichten niet meer langs I&S zouden komen, ten eerste in verband met controle en zicht op de werkzaamheden: *'Op het moment dat zo'n bericht binnenkomt bij een balie is hij geregistreerd. Hij is aangekomen. Dat verplicht gewoon de rest van de organisatie om er toch iets mee te doen. Als we dat niet zouden doen en we zouden rechtstreeks een bericht sturen naar de buurtagent, dan komt hij er gewoon mee weg door te zeggen, ik heb hem niet ontvangen, ik was er niet of zoiets.'* Dat I&S het bericht registreert is volgens deze chef dus een waarborg dat er wat mee gedaan wordt. Hij gaat er echter aan voorbij dat het DCDS deze registratie ook op zich zou kunnen nemen. De belangrijkste reden ligt volgens deze ISO chef echter in het feit dat I&S langer open is het DCDS: *'Omdat I&S sowieso al langer bereikbaar is. Die zijn van 's ochtends acht tot 's avonds tien bereikbaar. Dat is de belangrijkste reden. En je moet het zien als de brievenbus van het district. Het is niet handig als de postbode overal wat in kan gooien.'* Deze laatste twee zinnen van dit citaat zijn mijns inziens ook interessant, omdat de chef daarmee aangeeft de complexiteit van de doorsturende taken van het PSC niet te willen vergroten. Dit 'callcenter' moet immers de binnenkomende berichten al verspreiden over de verschillende districten in Rotterdam. Als ze ook nog eens alles op wijk zouden moeten filteren, zou dat waarschijnlijk te veel worden.

Dat de filterende schijf van I&S weg kan, wordt dus niet organisatiebreed gedragen. Ik denk dan ook niet dat een dergelijke wijziging er zal komen.

4.3 De politie als klant

Er is gesproken over de processen van afhandeling van klantcontacten. Het ging hierbij echter alleen om contacten met externe klanten, namelijk de burger en het OM. De wijkpolitie is zelf echter ook een klant, namelijk van het districtsecretariaat. In deze paragraaf geef ik een weergave van de ervaring van de ondersteuning door deze ‘interne klanten’.

4.3.1 Wat betekent het (decentraal) districtsecretariaat voor de wijkpolitie?

Een DCDS medewerker verwoordt het als volgt: *‘De spil van het wijkteam, ik denk dat je zo wel het wijksecretariaat kan zien ja.’* Ze eigent zich daarmee een belangrijke rol in het wijkteam toe. Ze meent namelijk: *‘...Ik denk dat men zich nog wel eens vergist, ook met name van chefs, van wat doet iemand nu, of wat doet nu eigenlijk een wijksecretariaat, welke belangrijke tak ben je eigenlijk.’* Tijdens mijn interviews met buurtagenten en chefs merkte ik echter dat men zich wel degelijk bewust is van het belang van een districtsecretariaat. Hierbij heb ik het dan met name over de decentrale districtsecretariaten, ook wel wijksecretariaten genoemd door de medewerkers. Deze verzorgen immers de directe ondersteuning aan de wijkteams, het CDS is er voor ‘iedereen’. Een ISO chef zegt over deze rol van het CDS: *‘Voor mij is het districtsecretariaat puur ondersteunend aan alle andere processen. Ook van ons eigen proces. Wil ik iets uitgezocht hebben, dan loop ik ook naar het districtsecretariaat en leg ik daar mijn zoekvraag neer.’*

Buurtagenten laten weten dat het DCDS eigenlijk onmisbaar is geworden. Met name ook door alle I3S meldingen die ze afvangen en afhandelen. Het DCDS is daarin ook een belangrijke filter. Berichten die binnenkomen, maar waarvan zij zien dat het niet bij de wijk thuishoort, zetten zij door naar de partij waar het wel thuishoort, bijvoorbeeld de gemeente. Een buurtagent benadrukt ook de hoeveelheid werk die het DCDS hen uit handen neemt: *‘Ik denk dat die bijna onmisbaar geworden is, die rol. Want stel dat het verdwijnt, dan moeten wij al die inkomende mailtjes en telefoontjes... dat zijn er heel wat op een dag... ik denk dat het niet meer weg te denken is. En als het wel gebeurt, denk ik dat de buurtagenten weer een kluit werk erbij krijgen. Ik denk dat ik voor iedereen wel spreek, dat iedereen wel dezelfde mening toegedaan is. Dat iedereen blij is dat ze er zijn en dat het voor ons heel veel werkverlichting verschaft.’* Een werkverdelers prijst ook de informatiefilterende en –verzamelende functie van het DCDS: *‘Het geeft een hele hoop informatie.’* *‘Die informatie gaat bij ons het systeem in, en dat is een verrijking denk ik. En zou het wegvallen, dan zouden we het wel missen.’* Het belang van een DCDS voor de klanttevredenheid (van burgers) haalden respondenten ook meerdere malen aan. Zoals deze buurtagent: *‘Als zij hun werk niet goed genoeg zouden doen, door mensen niet goed te woord te staan of berichten niet snel genoeg door te sluisen, ja dan heeft dat al een behoorlijke impact op die burger...’*

Zoals in hoofdstuk 6 aan de orde komt, staat er een inkrimping van het districtsecretariaat gepland. Opvallend was een wijkteamchef die dacht dat deze inkrimping al voltooid was. Hij sprak dan ook over het districtsecretariaat in de verleden tijd: *‘Vooral die klantcontacten hè. Die I3S meldingen, dat die niet te lang blijven liggen. Dat werd bewaakt door het districtsecretariaat en dat ging perfect.’* Deze wijkteamchef meent hierbij dat het districtsecretariaat niet alleen is gecreëerd ter ondersteuning van de wijkpolitie, maar ook om de burger zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn: *‘Je moet het districtsecretariaat zo zien ‘a’ het is natuurlijk een intern voordeel geweest om het proces te ontlasten, maar het is vooral geboren met het idee de organisatie van buiten naar binnen te bekijken. Van hoe kunnen we de zaak nou het beste voor onze klanten organiseren om hen zo goed mogelijk te bedienen. Want dat is dus de achterliggende gedachte.’*

Al met al kan gesteld worden dat zowel wijkteammedewerkers als chefs als de DS medewerkers zelf het belang van een (decentraal) districtsecretariaat groot achten. Het feit dat er plannen liggen om deze ondersteunende tak in te krimpen weegt voor deze mensen dan ook zwaar (meer over deze inkrimping in hoofdstuk 6).

4.3.2 ISO en Wijkpolitie: ‘bijtende’ behoeftes?

Het decentrale districtsecretariaat valt formeel onder ISO, maar wordt operationeel aangestuurd door de wijkpolitie. Over de aparte dynamiek die dit met zich meebrengt, wordt in paragraaf 5.2.2 een analyse gegeven. In het kader van ‘de politie als klant’ vond ik het echter interessant om te zien hoe het zit met de wensen van deze verschillende processen. De wijkpolitie is de klant en vanuit dat oogpunt zou wat zij wensen aan ondersteuning, dan ook door het DCDS geleverd dienen te worden. Echter is het zo dat de secretariaten ook gebonden zijn aan een bepaalde takenmatrix (Takenmatrix Intake, Service & Ondersteuning). En tussen de wensen van de wijkpolitie en de vastgestelde taken in de takenmatrix wringt het wel eens, aldus deze ISO chef: *‘Waar wel een probleem zit is dat de decentrale medewerker zich eigenlijk zou moeten houden aan een takenmatrix. En met enige regelmaat bijten de behoeftes elkaar. Langzamerhand gebeurt het dat de wijkteamchef totaal andere behoeftes heeft dan dat er in de takenmatrix omschreven wordt. Wat zie je nu gebeuren? Dat de behoeftes die vastgesteld zijn in de takenmatrix uitkomen op het centrale gedeelte van het districtsecretariaat. En dan zie je dat men op decentraal niveau bijvoorbeeld zit te notuleren en andere dingen te doen die niet in de takenmatrix staan.’* Dit vindt de ISO chef storend, omdat hij en zijn collega’s verantwoordelijk zijn voor de organisatie van deze ondersteuning. Als men dingen gaat vragen van de ondersteuning waar ze niet ‘voor gemaakt’ zijn is dat lastig, omdat dan mogelijk andere taken van het DS in het gedrag komen, aldus deze respondent. De ISO chef legt de schuld hiervan bij de wijkteamchefs: *‘Dat de chefs wijkpolitie er anders mee omgaan, want daar komt het vandaan, die leggen te veel taken en verantwoordelijkheden neer bij administratieve medewerkers. En dat hoort niet zo te zijn. En dan ga je scheefgroei krijgen.’* Een andere ISO chef geeft echter aan er geen problemen mee te hebben: *‘Als je primaire taken gewoon door blijven gaan, waarom niet? Als het naar beide kanten goed werkt, waarom niet?’* Dit is dan wel onder de voorwaarde dat de primaire taken van het districtsecretariaat inderdaad niet in het gedrang komen. Hier heeft de meer sceptische ISO chef weinig vertrouwen in. Uit de gesprekken die ik met wijkteamchefs, buurtagenten en DCDS medewerkers heb gevoerd, merkte ik echter dat zij het in ieder geval geen probleem vonden.

4.4 De rol van digitale systemen: de wens om eenduidigheid

Een laatste onderdeel van dit hoofdstuk over de processen van afhandeling van klantcontacten wil ik besteden aan de aanzienlijke rol die digitale systemen hierin spelen. Zoals al een aantal keer kort vermeld, worden in principe alle handelingen die men binnen de politieorganisatie doet, geregistreerd door een medewerker. De belangrijkste rol speelt het bedrijfsprocessensysteem Xpol, waarin stukken in- en uitgeboekt worden en verder wordt gebruikt voor de registratie van ‘van alles’. Het is echter zo dat er hiernaast nog een ander systeem wordt gebruikt, genaamd Corsa. In dit systeem worden ook stukken geregistreerd en in- en uitgeboekt. Dit klinkt dubbel en zo wordt het ook door de respondenten ervaren. Een CDS medewerker meldde echter dat zij Corsa niet meer gebruiken: *‘Je had ook nog een ander systeem, dat hebben we er nu wel af kunnen krijgen...dat is Corsa...ook daar zou je het een en ander moeten inboeken, nou...ik ga niet 1 poststuk 3 keer...’* *‘we boeken er gewoon niks meer in. Het is ook gewoon onzin om 1 poststuk gewoon 2 of 3 keer in te boeken...het komt op hetzelfde neer.’* Een DCDS medewerker vertelde dat ook zij dubbel in moesten boeken: *‘Het was op verzoek van de chefs van ISO ook om het dubbel in te gaan boeken en daar wordt je natuurlijk kippig van.’* DS medewerkers hebben vooral last van het extra werk dat het dubbele inboeken oplevert. Zoals net verteld is het dubbel inboeken in Corsa echter ‘recentelijk’ geschrapt.

De twee geïnterviewde CDS medewerkers vinden echter dat het werken met Xpol ook te wensen overlaat: *'Er zijn wel eens poststukken die je meerdere malen in het administratiescherm moet zetten en die je dan als inkomend poststuk moet inboeken, als uitkomend poststuk moet boeken en weer in het administratiescherm moet zetten dat het uitgeboekt is.'* *'Dat is best omslachtig.'* Omslachtigheid is hier de voornaamste klacht, er moet namelijk achtereenvolgens, op hetzelfde moment dus, drie keer een registratie worden gemaakt voor een poststuk dat enkel doorgestuurd hoeft te worden naar de geadresseerde.

De verantwoordelijke ISO chef heeft op een gegeven moment besloten het gebruik van twee systemen te schrappen: *'Ik vind het onlogisch dat we met verschillende systemen werken...als post-volgsysteem, dat vind ik erg onhandig.'* De reden dat chefs het gebruik van verschillende systemen niet wenselijk achten ligt echter meer in de grotere complexiteit die het oplevert. Het wordt de medewerkers hiermee moeilijk gemaakt, aldus de chefs. De chefs vinden bovendien dat er in de politieorganisatie al erg veel verschillende systemen zijn, welke onduidelijkheid kunnen veroorzaken: *'...ik vind sowieso dat wij in organisatie met héél veel verschillende systemen werken. Zoveel dat ik denk nou, zet iedereen het dan ook wel echt in de juiste systemen, doet dan iedereen ook de juiste handelingen, is het dan nog wel allemaal voor iedereen te volgen, dat denk ik dus niet.'* Een andere ISO chef vindt de systemen Corsa en Xpol echter beide: *'...unieke en goede systemen.'* *'Alleen als je ze alletwee gaat gebruiken, dat is weer niet handig.'* Het samen gebruiken van de verschillende systemen vindt hij dus niet wenselijk. Hij pleit er dan ook voor dat men *regionaal* kiest voor één systeem. Dit in het belang van een eenduidige werkwijze naar de klanten en partners. Het Hoofd ISO beaamt dit: *'Ik vind ze zeer omslachtig, ze sluiten niet op elkaar aan.'* *'Als je de systemen goed aan elkaar linkt en ook richting de ketenpartners, dan is er zo verschrikkelijk veel winst te halen.'*

Eenzelfde wens om een eenduidig digitaal systeem en werkwijze leeft bij de wijkpolitie. Zo zegt een wijkteamchef: *'...Corsa is een systeem waarin we binnenkomende en uitgaande stukken registreren. Dat is natuurlijk krankzinnig, want dat wordt ook in Xpol gedaan.'* Hij voegt daar echter aan toe dat hij ook graag zou zien dat STIP en I3S geïntegreerd zouden worden: *'STIP wordt gebruikt voor informatiegestuurde politie, dus de briefing, werkopdrachten. En de medewerker, die ziet alleen maar twee systemen. Terwijl als het gaat om informatiegestuurde politie en een werkopdracht krijgen, dat eigenlijk geïntegreerd zou moeten zijn in één systeem.'* Wat de wijkteamchef hiermee bedoelt is dat zowel STIP als I3S werkopdrachten voor de wijkpolitie genereren. Het gebruik van deze twee systemen langs elkaar vindt hij in die zin niet logisch.

Duidelijk is dat de algemene gedachtegang over een veelvoud aan digitale systemen niet positief is. Medewerkers uit verschillende processen en afdelingen zouden het liefste zien dat er gekozen wordt voor één systeem waar alles mee kan. In hoeverre dit haalbaar is, is echter maar de vraag.

Tot zover de bespreking van de afhandeling van burger- en OM-contacten door wijkpolitie en districtsecretariaat. Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk is te lezen dient de analyse van de processen van afhandeling van klantcontacten als achtergrond voor een bredere analyse van de samenwerking tussen districtsecretariaat en wijkpolitie. De interviews hebben namelijk naast de beleving van de afhandeling van klantcontacten door de respondenten, ook data opgeleverd over overkoepelende thema's met betrekking tot samenwerking tussen DS en wijkpolitie. Zoals met betrekking tot communicatie en aansturing. Deze thema's beïnvloeden de samenwerking tussen de partijen in het algemeen, dus niet alleen bij de afhandeling van de gespecificeerde klantcontacten. Een analyse van de bevindingen omtrent deze 'achterliggende' thema's volgt in het volgende hoofdstuk.

5 Samenwerking tussen districtsecretariaat en wijkpolitie

In het voorgaande hoofdstuk is een analyse gegeven van de in dit onderzoek centraal staande processen van afhandeling van klantcontacten en de rol die het districtsecretariaat en de wijkpolitie daarin spelen. In dit hoofdstuk wordt ingezoomd op de verhoudingen en relaties tussen de ‘partijen’. Wat is belangrijk voor hun samenwerking en wat zijn daarin opvallende thema’s?

Het eerste thema heb ik geschaard onder communicatie, mijns inziens één van de belangrijkste, zo niet het belangrijkste onderdeel van de samenwerking in deze organisatie. Een tweede thema waarop ik tijdens de uitvoering van het onderzoek stuitte, heeft volgens mij betrekking op ‘aansturing’. De manier waarop men in de onderzoeksorganisatie omgaat met aansturing van mensen en de dynamiek hierachter vond ik een belangrijke impact hebben op de manier waarop men samenwerkt. Hierbij komt ook de rol van de werkverdelers (weer) aan de orde. Deze relatief nieuw opgezette functie heeft ook een flinke impact gehad op zowel de aansturing van de wijkpolitie, als het decentraal districtsecretariaat.

5.1 Communicatie en samenwerking: het belang van face-to-face contact

Er wordt begonnen met dit onderwerp, omdat het tijdens de interviews steeds weer terug bleek te komen. Dit heeft te maken met de unieke setting in de onderzoeksorganisatie. Men (de wijkpolitie) heeft immers te maken met ondersteuning op afstand via het centraal districtsecretariaat en op locatie via het decentraal districtsecretariaat. Tijdens de uitvoering van het onderzoek waren de plannen voor een inkrimping van het districtsecretariaat relatief kort geleden bekend gemaakt. Verschillende buurtagenten en DS medewerkers legden daardoor wellicht meer nadruk op het belang van lokale ondersteuning, om zodoende via dit onderzoek nog eens aan de leiding mee te geven waar hun behoeften liggen. Zoals in paragraaf 4.3.1 is behandeld, hechten buurtagenten veel waarde aan ‘hun’ DCDS. Deze context is één van de redenen waarom dit thema in deze organisatie zo speelt.

Tussen de regels door kon ik echter ook vaak abstraheren dat men over het algemeen ‘gewoon’ veel waarde hecht aan *face-to-face* contact. Ik heb het face-to-face contact genoemd, omdat het echt gaat om contact, waarbij men fysiek bij elkaar aanwezig is.

5.1.1 Werkvloer en chefs: behoefte aan intensiever contact

Tijdens het onderzoek ben ik vele voorbeelden tegengekomen waaruit blijkt dat de mogelijkheid tot face-to-face contact de samenwerking tussen verschillende mensen lijkt te bevorderen en veraangemen. Zoals ik al zei zijn veel voorbeelden daarvan verbonden aan het belang dat buurtagenten hechten aan lokale ondersteuning, maar ook veel voorbeelden zijn dat niet. Het feit dat chefs ISO zich over het algemeen op locatie Spijkenisse bevinden, lijkt er namelijk toe te leiden dat CDS medewerkers hen beter weten te vinden en het idee krijgen in een ‘open’ cultuur te werken. Zo zegt een CDS medewerker hierover: *‘Ja als me iets niet zint of als er wat is, dan loop ik wel naar mijn chef toe. Ik ga niet wachten op zo’n vergadering of overleg.’* Ze denkt dat dit komt door: *‘De openheid denk ik van allebei de kanten...dat je gewoon bij ze binnen kan lopen. Dat is van het begin af aan al voor zover ik weet.’* Terwijl een DCDS medewerker op een andere locatie veel minder contact met haar ISO chef lijkt te hebben: *‘Met mijn eigen chef van ISO? Weinig contact heb ik daarmee.’ ‘Nou ze zijn...bijna nooit op Hellevoet, ze zitten meestal natuurlijk op Spijkenisse.’* Het feit dat de chef meestal op een andere locatie zit, lijkt dan ook het gevolg te hebben dat deze decentrale medewerker minder contact heeft met haar chef. Een chef ISO geeft in dit verband aan dat de fysieke nabijheid van haar medewerkers ook het zicht op hun werk vergroot: *‘Hier heb je er nog wel redelijk zicht op.’ ‘Kijken van hoe werken mensen, als je daar naar binnen loopt.’* Deze chef maakt met een ander voorbeeld mijns inziens nog duidelijker hoe de afstand tussen haar en de medewerkers het contact en de samenwerking met hen

beïnvloedt door een voorbeeld te geven met betrekking tot de I&S medewerkers waar zij leiding aan geeft. Ze geeft aan op locatie Hellevoetsluis meer contact te hebben met deze medewerkers, onder andere omdat haar zitplek daar relatief dicht bij de balie zit: *'Daar ben je makkelijker aanspreekbaar als chef zijnde.'* *'Daar lopen ze sneller langs. Ze zien je zitten en ze komen veel gemakkelijker binnen.'* Terwijl dit in Spijkenisse niet zo blijkt te zijn: *'De balie zit daar. Ze zien je hier niet zitten. En als ik even koffie ga halen loop ik ook niet langs de balie. Dat is in Hellevoet wel zo. Hier moet je echt bewust naar de balie toe.'* Iets simpels als het feit dat je als chef automatisch langs de medewerkers loopt op weg naar het koffie automaat, blijkt de frequentie van het contact al te beïnvloeden. Een DCDS medewerker uit Spijkenisse bevestigt deze bevindingen omtrent fysieke afstand en de intensiviteit van contact, door te stellen: *'En ik zit natuurlijk een beetje in het verdomhoekje haha. Ik zit natuurlijk helemaal achter in de gang, dus ze komen vaker langs die andere dames dan bij mij natuurlijk.'*

Een verbeterpunt zou volgens deze medewerker dan ook zijn: *'...dat de chefs meer aanwezig kunnen zijn.'* Een buurtagent geeft aan in dit kader hetzelfde *issue* te hebben: *'Maar het zou fijn zijn als je gewoon elke dag je chef even zou kunnen spreken, of gewoon een praatje pot mee kunnen doen. Ja soms loop je elkaar een hele tijd mis. Hij heeft zijn diensten ik heb mijn diensten en dan kan het wel eens zo zijn dat je elkaar 4, 5 dagen niet ziet.'*

5.1.2 Contact tussen chefs: het belang wordt ingezien

De eerder aangehaalde DCDS medewerker wijst ook op het belang van de communicatie tussen ISO chefs en wijkteamchefs (het DCDS valt immers formeel onder ISO, maar operationeel onder de wijkpolitie, een dynamiek waarop wordt ingezoomd in paragraaf 5.2.2): *'Maar ook meer communicatie tussen de wijkteamchefs en de ISO chefs, want ik geloof niet dat die van mekaar in de gaten hebben hoe dat nu gaat met ons drie zeg maar, van het wijksecretariaat.'* De chefs ISO en wijkteamchefs die ik heb gesproken beamen dat frequenter (constructief) contact met elkaar effect kan hebben op de samenwerking tussen de processen en uiteindelijk de aansturing van (en inzicht in) de werkzaamheden van het districtsecretariaat kan bevorderen. Een wijkteamchef meent daarover dat de afstand hier o.a. ook weer een rol in speelt: *'Waar het om gaat is gemeenschappelijk gedachtegoed. En dat betekent dat als je het ergens over hebt, dat je ook dezelfde beelden hebt. Dat wordt gehinderd door afstand, door inzicht. Maar ook simpelweg door de relatie.'* Een wijkteamchef uit Spijkenisse geeft aan dat het contact met ISO chefs vrij intensief is, de ISO chefs bevinden zich dan ook vaak in Spijkenisse: *'Nou we lopen op elkaar aan. We zitten onder één dak. Dat is wel een voordeel. En je ziet binnen alle processen, op het moment dat je afstand creëert, dat het allemaal wat moeilijker wordt om met elkaar in contact te raken. En hier lopen we elkaar soms ineens tegen het lijf, dan hebben we nog geen afspraak, maar dan hebben we toch een gesprek met elkaar. Dus dan gaat het uiteindelijk veel makkelijker uiteraard.'*

In de periode dat ik interviews hield bleek echter dat sinds kort ISO chefs vaker op de verschillende locaties gingen zitten, om daarmee de relatie met de wijkteamchefs en ISO medewerkers aldaar te versterken. Een wijkteamchef zegt hierover: *'Sinds een week of vier komt er een ISO chef regelmatig nu op Goeree, gewoon een dagje op Goeree werken. En dan om 10.00 uur die dag schuif ik aan bij haar in mijn kamer. Maar dan hebben we het dus ook over suiker in de thee en ja. Maar dat helpt dus. Want daaromheen praat je dus over het werk en deel je beelden en daar gaat het om.'* Een ISO chef beaamt dit en zegt: *'Contacten worden intensiever, of intenser. We vinden elkaar beter, van denk eens even met me mee.'* *'...natuurlijke momenten. We zoeken elkaar vooral op.'* Het voormalige 'gebrek' aan persoonlijk contact tussen ISO chefs en wijkteamchefs wijt ze aan de structuur van de organisatie: *'Kijk vergis je niet, de politie is natuurlijk wel neergezet in vier processen, dus dat is behoorlijk gescheiden hè. En dat betekent ook dat je elkaar soms gewoon niet voldoende op zoekt. Maar je hebt wel een collectiviteit, je hebt een collectieve verantwoordelijkheid.'*

Over de mate van face-to-face contact met elkaar hebben de chefs van de verschillende processen klaarblijkelijk al ingezien dat zij dit dienen te intensiveren om een beter inzicht te krijgen en te houden op de dagelijkse organisatiewerkelijkheid. Aan de behoefte van het personeel op de werkvloer aan meer constructief informeel contact lijkt vooralsnog, op basis van mijn interviews, geen gehoor te worden gegeven.

5.1.3 ‘Men weet niet wat wij doen’

Een ander voorbeeld omtrent het belang van face-to-face contact heeft betrekking op het OSD. In paragraaf 4.1.4 laat ik doorschemeren dat tijdens de interviews die ik had met verschillende medewerkers, men meestal niet goed kon vertellen wat het OSD deed. Toen ik deze bevinding tijdens een gesprek aan een OSD medewerker voorlegde, verbaasde hem dit echter niet. De onduidelijkheid bij andere processen over wat het OSD doet en betekent voor de organisatie bleek zo groot, dat het OSD besloot bij verschillende processen een presentatie te geven over hun werkzaamheden. Ten tijde van mijn onderzoek hadden ze recentelijk de eerste presentatie gegeven aan het ISO proces, waarbij het districtsecretariaat aanwezig was. Dit is een mogelijke verklaring voor het feit dat enkele DS medewerkers ‘wel iets’ konden vertellen over de rol van het OSD, maar het toch nog steeds niet precies konden uitleggen. Een DCDS medewerkster vertelde over de presentatie van het OSD (waarvan ik achteraf pas begreep, dat deze opmerking inderdaad betrekking had op de presentatie): *‘Maar ook de dames van de OSD, die legden ook even al hun werkzaamheden uit, nou er kwamen termen voorbij, van werkzaamheden, daar had ik echt nog nooit van gehoord. Dus toen had ik ook zo iets van ‘oh’ wat doen jullie een hoop.’* De presentatie was dan ook een eye-opener. Een OSD medewerker zegt zelf: *‘Eens in de vier weken hebben we wel werkoverleg, maar dat gaat meestal over mededelingen en zo. En voor de rest worden we heel erg vrij gelaten, maar er zijn ook niet zo’n hele hoop mensen die weten... die weten niet wat wij doen.’* Dit vindt hij: *‘Een slechte zaak.’* Het punt zit echter in *waarom* mensen niet weten wat het OSD doet. Deze OSD medewerker merkt hierover op dat dit vroeger wel anders was omdat: *‘...voorheen zaten we natuurlijk ook, voordat het helemaal verbouwd was, op een hele grote zaal en daar zaten ook andere delen bij en had je een redelijke vermenging van... En nu zit je dus echt op één kamer.’* Vroeger zat de ondersteuningsafdeling blijkbaar samen met andere processen in één ruimte, waardoor men meer contact met elkaar had en daardoor meer van elkaar te weten kwam. Des te korter de fysieke afstand tussen de mensen, des te intensiever het contact lijkt te zijn. Wat bovendien invloed lijkt te hebben op kennisdeling tussen deze mensen. Een ISO chef merkt in dit verband op: *‘Onze organisatie is een beetje opgebouwd met wat je niet ziet en wat je niet van elkaar weet, dat bestaat niet en dan voel ik me ook niet verplicht er iets mee te doen.’* Hij wijst hier op een mogelijk gevaar van een gebrek aan face-to-face contact. Namelijk dat het de mate van samenwerking tussen processen kan verminderen.

Tijdens de interviews met DS medewerkers kreeg ik een aantal keer te horen dat ze het ergens vreemd vonden dat ik onderzoek deed naar hun werkzaamheden. Zo legt deze DCDS medewerker uit waarom: *‘...eens in de 3 maanden hebben wij een thematisch overleg en dat is met heel ISO. Ook met I&S. En niet de vorige keer, maar de keer ervoor, is er helemaal uiteengezet wat wij nou eigenlijk doen als districtsecretariaat. Alle werkzaamheden heb ik toen opgenoemd, ja heel summier, want ik kreeg niet lang de tijd...gewoon kort uitgelegd wat wij eigenlijk doen en toen zag je ook aan de reacties van ‘oh, doen jullie dat, dat wist ik helemaal niet’. Nou ‘ISO chef x’ zegt ‘oh je hebt eigenlijk een hartstikke leuke baan.’ Ik zeg ‘ja, maar ik heb je mijn werkzaamheden toch al een aantal keer doorgemaid.’ Nou ja het kwam er wel een beetje verbaast uit van ‘ow’.* Dit gegeven verbaasde mij wel enigszins. De verklaring voor dit gebrek aan kennis bij ISO chefs lijkt hierbij te wijzen op een gebrek aan, in dit geval, efficiënt persoonlijk contact. Zo verklaart dezelfde DCDS medewerker: *‘Ze kijken niet echt naar wat je...tenminste, ik zie ze niet zo heel vaak moet ik eerlijk zijn. Ja op de gang, van hoe is het? Maar nee, echt inhoudelijk over het werk zelf niet veel hoor.’* Hieruit blijkt duidelijk dat voor het inzicht

in elkaars werkzaamheden niet alleen de frequentie van het contact belangrijk is, maar ook de inhoud van dit contact. Hetgeen ook al op te maken was uit de opmerking van de OSD medewerker over de schijnbaar beperkte inhoudelijke diepgang van de maandelijkse werkoverleggen.

5.1.4 Het belang van ondersteuning op locatie

In de inleiding van dit deelhoofdstuk (5.1) heb ik al gewezen op de link tussen het belang van face-to-face communicatie en ondersteuning op locatie. Tijdens de verschillende interviews kwam dit verband vele malen naar voren. Tijdens de bespreking van de rol en betekenis van een districtsecretariaat voor de wijkpolitie liet men weten de lokale ondersteuning erg op prijs te stellen. Over het *waarom* vertelden agenten dat het face-to-face aspect van de lokale ondersteuning erg belangrijk was. Zo zegt deze buurtagent over de communicatie met het DCDS: *'Voor mij gaat dat heel erg makkelijk, want 'DCDS medewerker x' zit aan de kop van mijn tafel dus. Het is ideaal natuurlijk dat ze zo dichtbij zit.'*

Opvallend was echter dat de waarde die men hecht aan face-to-face contact 'extra' duidelijk naar voren kwam als men het vergeleek met contact en ondersteuning op afstand. Zo heb ik een buurtagent in Brielle gesproken. Daar hebben ze geen lokale ondersteuning. Brielle is een relatief klein bureau en is voor ondersteuning afhankelijk van het DCDS in Hellevoetsluis. Deze ondersteuning bleek echter zeer minimaal te zijn. Zo gaf een DCDS medewerkster ter plaatse in een informeel gesprek ook al aan. De buurtagent in Brielle geeft aan deze ondersteuning erg te missen en denkt dat het districtsecretariaat veel meer voor Brielle zou kunnen betekenen als deze wel eens op locatie zou komen: *'Ik neem aan dat het wijksecretariaat voor Hellevoetsluis veel meer kan betekenen omdat ze er boven op zit, dan wat ze voor ons betekent. Ik denk dat zij veel meer voor ons zouden kunnen afhandelen dan dat er op dit moment gebeurt.'* *'... je zit natuurlijk gelijk met het probleem van de afstand. Alles per mail en telefoon en dat werkt toch een stuk minder, als dat je er boven op zit.'* Hij verduidelijkt later nog eens dat fysiek contact hierbij van belang is: *'Nou het is al heel belangrijk om gewoon warm te communiceren denk ik. En op het moment dat er 20 kilometer tussen zit, dan wordt het al lastig. Als we dingen willen bespreken of als er dingetjes zijn ofzo dan ga je niet altijd even langs. Ik denk dat je nu ook een hoop mist. Kijk en als er iemand uitgezet wordt, kan dat best wel consequenties hebben natuurlijk. Dat zou ik dan wel willen weten en nu weet je dat niet altijd. Terwijl als je er boven op zit, communiceer je dat soort dingetjes, die eigenlijk niet bij je horen, gewoon veel makkelijker.'* Het lijkt vooral in de 'kleine dingetjes' te zitten, de dingen die je snel even aan elkaar meegeeft, die zorgen voor een betere samenwerkingsrelatie.

Ook elkaars bereikbaarheid en toegankelijkheid blijkt door een korte fysieke afstand bevordert te worden, aldus deze DCDS medewerker: *'Het makkelijkste zou gewoon zijn als alle wijkteams gewoon op één grote kamer zouden zitten, net als in Middelharnis. Dat je precies kan zien wie er binnen is, wie er buiten is en alles in de gaten kan houden. Nu zit ik op west, op zich hartstikke gezellig, maar het is nog steeds niet makkelijk dat ik nu steeds naar noord en oost moet lopen om te kijken of er iemand is.'* Deze DCDS medewerker ondersteunt verschillende wijkteams, maar zit bij één specifiek wijkteam op de kamer, wat tot gevolg heeft dat ze steeds naar andere kamers moet lopen om iemand te zoeken. Blijkbaar heeft ze door de fysieke afstand moeite met het houden van overzicht. Deze DCDS medewerker uit Spijkenisse geeft daarbij ook aan dat het handiger zou zijn als het DCDS en de werkverdeler in één ruimte zouden zitten: *'Maar ja om ook het contact met de werkverdeler te houden...zou het makkelijker zijn als ik daar bij zou zitten. Die zitten ook weer in een andere ruimte!'* De werkverdeler ter plaatse beaamt dit: *'...eigenlijk zou het zo moeten zijn dat iemand van het wijksecretariaat zitting neemt in deze ruimte. Dan heb je er veel meer zicht op. Dan zal het rendement ook beter worden. In ieder geval wat er met de informatie gebeurt. En wat voor informatiestromen er zijn.'* Voor de goede orde, op de andere locaties (Middelharnis en Hellevoetsluis) zitten de werkverdeler en de DCDS

medewerker wel bij elkaar in één ruimte. Ze zitten daar letterlijk met de bureaus aan elkaar. Hierover uitte men zich dan ook allen tevreden. Een wijkteamchef antwoordde hierover op de vraag hoe het contact tussen DCDS en werkverdelers was: *'Goed, omdat het wijksecretariaat bij ons in het team zit en de werkverdelers er fysiek naast zit. Dan is er altijd direct contact tussen de werkverdelers en het wijksecretariaat over vragen die nog niet beantwoord zijn, burgers die nog op een antwoord zitten te wachten ofzo.'* Andere chefs is een zelfde mening toegedaan.

Het belang van face-face-communicatie wordt door praktisch alle respondenten onderstreept. Het is een thema dat steeds naar boven kwam drijven bij de bespreking van samenwerkingsaspecten. Het is mij gebleken dat het ook zeker geen onbekend onderwerp is in deze organisatie. Men geeft blijk er bewust mee bezig te zijn. Met name chefs proberen er op in te spelen door meer contact met elkaar te zoeken.

Een andere dynamiek die ik met betrekking tot samenwerking tegen kwam tijdens de uitvoering van het onderzoek, heeft te maken met aansturing. Het districtsecretariaat én de wijkpolitie worden aangestuurd, maar blijken zelf ook aan te sturen. Dit bood mijns inziens een interessante dynamiek waar in het volgende hoofdstuk verder op ingegaan wordt.

5.2 Aansturing: controle en autonomie

Tijdens mijn onderzoek naar de afhandeling van klantcontacten stuitte ik op een interessante 'aansturingsdynamiek'. Het feit dat het DCDS formeel onder ISO valt, maar haar werkzaamheden voor de wijkpolitie uitvoert zorgt mijns inziens voor een aparte constructie, omdat ze hierdoor ook door twee verschillende processen worden aangestuurd. Hetgeen waarvan de effecten al enigszins naar voren kwamen in paragraaf 4.3.2, waarin een ISO chef het had over de soms *'bijtende'* behoeftes van ISO en de wijkpolitie.

Het CDS daarentegen, valt niet alleen formeel onder ISO, maar wordt ook volledig aangestuurd door ISO. De vraag is daarbij alleen: hoe dan? Het viel me op dat ook hier een interessante dynamiek onder lag.

Ook de rol van de werkverdelers kon hier niet weggelaten worden. Zijn rol in de samenwerking met het decentraal districtsecretariaat en in de aansturing van zowel wijkpolitie als ditzelfde secretariaat, hebben een grote impact op het verloop van de werkzaamheden.

Een laatste onderwerp dat ik steeds weer terug zag komen is het belang van autonomie in deze organisatie. Als het gaat om de controle van werkzaamheden werd er vaak gesproken over de 'eigen verantwoordelijkheid' hierin. Een gegeven dat mijns inziens ook zo haar invloed heeft op het verloop en de beleving van de werkzaamheden door organisatieleden.

5.2.1 Aansturing van het centraal districtsecretariaat: controle?

De aansturing van het CDS is iets apart. Het blijkt voor ISO chefs namelijk vrij lastig te zijn om zicht te houden op hun werkzaamheden. In tegenstelling tot de werkzaamheden van het DCDS, waarop buurtagenten zicht hebben en houden. 'De laatste tijd' wordt deze overzichthoudende rol steeds meer door de werkverdelers op zich genomen (over die dynamiek in een volgende paragraaf meer). Het komt erop neer dat de wijkpolitie zorgt voor de operationele aansturing en controle van de werkzaamheden van het DCDS. I&S medewerkers hebben daar weer een speciale hoofdmedewerker voor. Deze controleert bijvoorbeeld, net als een werkverdelers of brigadier dat doet voor de wijkpolitie, opgemaakte proces-verbalen. Bij het CDS is er echter geen sprake van een dergelijke hoofdmedewerker die het overzicht houdt en controleert. Deze taak komt dan automatisch te liggen op de schouders van de ISO chefs. Zij bevinden zich dan wel, net als het CDS, in Spijkenisse, direct toezicht is moeilijk te houden. De chefs zitten namelijk in een aparte ruimte. Bovendien zijn de werkzaamheden van het CDS van dien aard (het behandelen en doorsturen van post) dat ze lastig te controleren zijn op kwaliteit. De controle, of zoals de chefs het zelf liever noemen; het zicht houden op, gebeurt dan ook vooral op 'gevoel'. Zo verteld deze ISO chef: *'Dat zicht is er niet. Dat is het gevoel dat je krijgt als je daar binnenloopt. Er is niet te*

controleren wat iemand de hele dag heeft gedaan. Blijkbaar is het lastig te 'meten' wat iemand heeft gedaan: *'Als je geen concrete dingen hebt waar je iets aan kan meten, is het heel lastig om mensen te beoordelen, maar dat is het eigenlijk bij de politie altijd.'* Interessant aan dit citaat is dat de chef de verbinding legt met de aard van de organisatie.

Omdat controle op afgeleverd werk lastig blijkt te zijn, gaat men over op een soort 'informele' controle door een aantal keer per dag bij de CDS medewerkers binnen te lopen en letterlijk te kijken hoe groot de stapel papieren op de bureaus nog is, zo meldt deze ISO chef: *'Als alle post verwerkt is en er ligt niks meer op de bureaus, dan is het werk volgens mij gedaan voor die dag.'* Hierover zegt een CDS medewerker: *'...ze komen af en toe gewoon even vragen hoe het gaat...en ja op zich zijn we gewoon volwassen mensen dus ze hoeven niet mijn werk na te kijken ofzo. Vooral over of we er nog wat bij kunnen hebben, of hoe druk het is ofzo.'* Deze medewerker lijkt dit niet erg te vinden. Bovendien gaven de chefs ook aan geen enkel probleem te hebben met het 'toch schijnbare' gebrek aan controlemiddelen. Want als het niet goed zou gaan, dan merken ze het blijkbaar vanzelf en pas dan is er een reden om bij te sturen: *'Volgens mij moet je daar mee beginnen als je het vermoeden hebt dat iemand niet goed zijn werk doet.'* Het gaat dan echter wel weer om een constatering op basis van een 'vermoeden'.

Het enige formele middel dat er lijkt te zijn om de werkzaamheden van de medewerkers te bespreken dan wel te controleren, zijn de functioneringsgesprekken. Deze zijn volgens de chefs hier ook de meest geschikte vorm voor. Chefs lijken echter wel in te zien dat één gesprek per jaar niet voldoende is: *'De tijd van 'goh je hebt maar één jaargesprek en voor de rest zie ik je niet', die is voorbij. Ik vind het een kwalijke zaak als je alleen die ene keer met je medewerkers praat. Aan de andere kant mogen mensen ook zelf die ruimte pakken en wordt dat ook gestimuleerd. Die geven we ook wel steeds vaker terug 'van roep nou niet van joh ik zie je zo weinig, want wat heb je er dan zelf aan gedaan?''*. *'... daar worden mensen assertiever in merk ik, dat is echt wel de stroming.'* Het lijkt er dan ook op dat de chefs het gebrek aan formele 'controlemiddelen' trachten te compenseren door de medewerkers te stimuleren om vooral ook zelf aan te geven 'als er iets is'. Dit lijkt te werken, aangezien CDS medewerkers zelf aangeven in die gevallen 'gewoon' op hun chefs aan te lopen, zoals ook (met een citaat) wordt aangestipt in paragraaf 5.1.1.

5.2.2 'Dubbele' aansturing: het decentraal districtsecretariaat

Het decentraal districtsecretariaat bevindt zich qua aansturing in een aparte constructie. Zij vallen formeel en dus beheersmatig onder ISO, maar worden operationeel aangestuurd door de wijkpolitie. Zij werken immers niet alleen in de wijkteams, zij zijn er ook vóór de wijkteams. Zo legt deze DCDS medewerker met een praktisch voorbeeld uit: *'Kijk wil ik vakantie, dan moet ik bij me chef van ISO zijn. Maar voor hulp bieden bij onderzoek doen met een buurtagent...heb ik daar tijd voor, dan kan dat weer in overleg met de wijkteamchef.'* Deze constructie heeft echter zo zijn gevolgen.

Zo lijkt deze constructie in grote mate afhankelijk te zijn van de afstemming tussen ISO chefs en wijkteamchefs. Want wie houdt nu eigenlijk zicht op de medewerkers? Dit gaat volgens een DCDS medewerker niet helemaal goed: *'...eigenlijk zijn we een beetje stuurloos.'* *'In het begin vond ik het best storend want je had eigenlijk niet echt leiding.'* En: *'Ik heb het idee dat ISO denkt 'oh operationeel vallen ze toch onder de wijk', dus die hebben de dagelijkse aansturing zeg maar. Maar de wijkteamchefs die denken weer 'ze vallen onder ISO'.* Ze ervaart door de constructie enerzijds een gebrek aan leiding, maar laat weten dat dit eigenlijk ook een voordeel kan zijn: *'...nu vind ik het op zich wel makkelijk, want je hoeft niet overal verantwoording voor af te leggen. Je kan gewoon zelf dingen ontwikkelen en invoeren en daar laten ze je gewoon vrij in.'* Andere DCDS medewerkers beamen dit en geven aan geen problemen te hebben met de constructie: *'Ik heb daar verder geen moeite mee. Het loopt gewoon dus...'*

De complexiteit van de constructie lijkt meer terecht te komen bij de chefs zelf. Uiteindelijk krijgt de wijkpolitie via zijn wijkteam te horen wat het DCDS doet. De ISO chef

moet die informatie dan weer van de wijkteamchef verkrijgen en dat uiteindelijk weer naar de DCDS medewerker terugkoppelen in een functioneringsgesprek. De communicatie tussen ISO en wijkteamchef is daarin dus cruciaal. De chefs gaven echter aan geen vaste afspraken te hebben over overlegmomenten. Dit gaat vooral 'natuurlijk'. Zoals in paragraaf 5.1.2 naar voren komt, weten chefs ISO en wijkteamchefs elkaar steeds beter te vinden. De chefs zijn er dan ook van overtuigd dat ze voldoende 'afstemmingsgesprekken' voeren. Aan de frequentie van het contact lijken dan ook geen problemen ten grondslag te liggen.

Een aantal wijkteamchefs geeft aan de constructie juist als positief te ervaren, zo zegt er één: *'Dat is geen ramp. Sterker nog, ik denk dat het een stuk duidelijkheid schept, want de procesorganisatie heeft een heleboel verbeterd aan de organisatie politie.'* Hij vindt de constructie juist een logische, omdat op die manier een duidelijk onderscheid is tussen ondersteunende en uitvoerende processen. Een andere wijkteamchef presenteert een ander voordeel: *'Geen problemen mee.'* *'Want als je zegt 'ik wil er over gaan', dan moet je er ook een formatie voor over hebben.'* *'...maar dat doe ik niet.'* Dit zou betekenen dat er formeel gezien 'blauw' van straat zou moeten worden gehaald om de secretariaatsfunctie te vervullen. Dit zou paradoxaal zijn, omdat het districtsecretariaat juist opgezet is om meer 'blauw' op straat te krijgen en te houden.

De constructie schept misschien meer duidelijk wat betreft het overzicht van processen en zorgt ervoor dat er geen agenten van de straat gehaald hoeven te worden, maar leidt volgens weer een andere wijkteamchef wel tot een 'spreidstand': *'Dan kom je een beetje in een spreidstand te staan van wie stuurt wie nou aan. Het geeft wat ruis op de lijn zeg maar.'* Dit heeft volgens de chef echter vooral gevolgen voor de DCDS medewerkers: *'...dat het ook voor die ISO medewerker niet altijd duidelijk is tot wie die zich nou altijd moet wenden.'* *'Mensen worden wat onzeker in de dingen die ze doen. Op het moment dat ik opmerkingen heb, op wie moet ik dan aflopen? Loop ik dan op mijn chef ISO af, of loop ik op de wijkteamchef af?'* Zoals net gesteld, ervaren de DCDS medewerkers deze onduidelijkheid zelf wel enigszins, maar ze gaven niet aan er 'erg' onzeker van te worden.

De chefs gaven aan tegenwoordig voldoende contact met elkaar te hebben wat betreft de informatiedeling over de werkzaamheden van het DCDS, echter zijn hiermee niet alle onduidelijkheden opgelost. Zo geeft een ISO chef een voorbeeld van een onduidelijkheid over verantwoordelijkheden: *'...wijkteamchef Brielle zegt dan tegen mij; 'ze zitten op Spijkenisse te ondersteunen, ze zitten op Hellevoet en Goeree, maar ik heb echt behoefte, kan je mij dan ook niet een onderdeel toebedelen', ja dat wil ik wel, maar volgens mij moet je dat met je eigen wijkteamchef collega's afstemmen, van hoe gaan we deze drie mensen delen, en dan wil ik wel een roostertje maken. En vervolgens zie je dat dat niet gebeurt omdat er toch wat onduidelijkheid is over wie gaat nou waar over. En ik kan natuurlijk niet gaan bepalen, voor de wijkteamchef Goeree, dat hij wel een dag iemand kan missen, ten behoeve van Brielle. Dat moet men vooral onder elkaar bepalen. Dus die geknipte constructie, die maakt het niet altijd even makkelijk.'*

Ook vindt deze chef het te betwijfelen of het voeren van functioneringsgesprekken met DCDS medewerkers wel door ISO moet gebeuren: *'...eigenlijk zou het, denk ik, voor de medewerker in kwestie logischer zijn, als hij met de chef die hem operationeel aanstuurt een jaargesprek heeft. Want die ziet ook wat er gebeurt en die gaat ook over zijn ontwikkeling, dus het zou logischer zijn.'* Hieruit vloeit voort dat het DCDS *eigenlijk* alleen nog op papier onder ISO zou vallen en voor de rest *eigenlijk* onder de wijkpolitie. Een vruchtbare administratieve truc om formatieplaatsen bij de politie te besparen? Wie weet. Voor wijkteammedewerkers is het al lang duidelijk bij wie het DCDS hoort, zo zegt deze werkverdelers: *'DCDS medewerker x' is wel van ISO, maar ze maakt deel uit van ons team, zo simpel is het.'* Ook al hoort het DCDS formeel bij ISO, informeel horen deze medewerkers zeker bij de wijkpolitie.

5.2.3 Werkverdeler en districtsecretariaat: bewakers van continuïteit en kwaliteit

De rol van de werkverdeler is in dit rapport al meerdere malen aangehaald als zijnde aansturend, controlerend en coachend. Zowel richting de wijkteammedewerkers, als naar het DCDS.

In deze paragraaf wil ik verder ingaan op deze rol, alsook de rol die het DCDS hierbij speelt. Met name voor de continuïteit én kwaliteit blijken zowel werkverdeler en DCDS essentieel. Ook al zou formeel gezien de ‘aansturing’ van mensen niet uitgevoerd dienen te worden door het DCDS. Deze rol is namelijk toebedeeld aan de werkverdeler. Zoals besproken in hoofdstuk 4 is dit in de praktijk echter wel eens anders. Een ISO chef erkent dit: *‘Ik weet dat in de praktijk ‘DCDS medewerker x’ beter in staat is collega’s aan te sturen dan de dagcoördinator. ‘DCDS medewerker x’ zit daar beter bovenop dan die werkverdeler. Maar zo hoort het niet te zijn’*. Dat het formeel ‘niet zo hoort te zijn’ is duidelijk, het Hoofd ISO vindt het echter niet onwenselijk dat het DS hier een rol in speelt. Want als het DS het overzicht bewaart over de werkzaamheden van de wijkpolitie dan zouden ze ook: *‘...de pain in the ass... kunnen zijn, de aanjaagfunctie kunnen vervullen.’* Veel respondenten kennen het districtsecretariaat dan ook een belangrijke functie toe in het bewaken van de continuïteit. Een buurtagent zegt hierover: *‘Het is niet ‘dinsdag gaat het zo, omdat die meneer er zit en woensdag gaat het anders’, nee, er zit een lijn in.’* *‘Bijvoorbeeld ik ben een dag vrij geweest, dan zeggen ze; joh... gisteren zijn er veel meldingen binnengekomen over...’* *‘Het leuke is, doordat die continuïteit erin zit, hebben ze ook een bepaald zicht op de problematiek en kunnen ze op een verfijnde manier de buurtagent daar ook op attenderen.’* Mede omdat het DCDS door vaste medewerkers wordt ‘bemand’, kan deze gemakkelijker één lijn vasthouden en daardoor continuïteit bewaren. De DCDS medewerker als ‘constante factor’ dus, een werkverdeler geeft hierbij als voorbeeld: *‘Wij hebben ook binnen dit gebouw gezegd, jongens als er iets stuk is, of er mankeert iets aan het gebouw of weet ik wat, ‘DCDS medewerker x’ is onze constante factor, want ze is er elke dag. Dus dat alle aanvragen voor materialen even allemaal via ‘DCDS medewerker x’ gaan, dan hebben we overzicht wat er besteld is en wat er komt.’* Ook geeft deze werkverdeler aan dat de DCDS medewerker ook een continue factor is naar externe klanten, zo fungeert ze als vast ‘loket’ voor de gemeente.

Dat het DCDS zo’n belangrijke rol speelt in de bewaking van de continuïteit, lijkt met name te komen doordat het een vaste medewerker is, daarmee bedoelend: steeds dezelfde persoon. Ik zet het op deze manier neer, omdat het ‘werkverdelersysteem’ tot voor kort niet overal op deze manier werkte. Ten tijde van mijn interviews was het zo dat alleen in Hellevoetsluis een ‘echt’ vaste werkverdeler was. In Spijkenisse was er wel een tijd dezelfde, maar na een aantal weken kwam er een ander. Zo zou de toenmalige werkverdeler binnen een aantal weken weer vertrekken. In Middelharnis was er elke dag een andere buurtagent die de taak van werkverdeler vervulde. Mijn bevindingen over het ‘roulerende werkverdelerschap’ in Middelharnis waren dan ook niet positief. De continuïteit werd daardoor juist tegengewerkt. Een buurtagent zei hierover: *‘...ik kan het wel heel serieus opnemen, maar mijn collega doet dat misschien weer anders. En die ander denkt misschien van joh lekker belangrijk.’* Een nadeel hiervan is dat wijkteammedewerkers van de diversiteit aan werkverdelers misbruik maken, een wijkteamchef noemt dit ‘shoppen’: *‘Stel dat ik iets aan jou vraag, en jij gaat erover en een ander gaat erover. Binnen twee weken heb ik gescand waar jij nee tegen zegt en waar je ja tegen zegt.’* *‘Nou ja als je dan wil shoppen, dan bekijk je op het rooster wie er op welk moment is en daar vraag je dan je ding aan.’* Echter zullen dit soort situaties in de nabije toekomst (hopelijk) niet meer voorkomen, aangezien regionaal is bepaald dat overal vaste werkverdelers dienen te komen. De samenwerking tussen DCDS en werkverdeler zal hierdoor geïntensiveerd, want constanter, kunnen worden en dit zal de continuïteitsbewaking van het proces hoogstwaarschijnlijk zeer ten goede komen. Deze wijkteamchef maakt hierover mijns inziens een mooie opmerking: *‘Ik zie ook een werkverdeler en een wijksecretariaat als een eenzijdige tweeling. Die horen dingen van elkaar te kunnen overnemen. En te kunnen invullen. En dan gaat het simpelweg om het winkeltje open te kunnen houden.’* *‘Wij hebben het voornemen om nog voor de vakantie te beginnen met een vaste*

werkverdelers. Maar één is geen altijd hè, dus er moet altijd iets bij zitten, dus daar zou het wijksecretariaat een mooie aanvulling op kunnen zijn. En dat zou moeten zorgen voor een stukje continuïteit.’ Een ISO chef beaamt een dergelijke samenwerking: *‘Ik denk dat daar de rol van de werkverdelers ligt. Bij de wijkpolitie. Het bewaken van, inzicht krijgen in, hebben in. En dat zou zeker in samenwerking met het districtsecretariaat kunnen, waarom niet? Ik denk dat je elkaar daar zeker in kan helpen.’*

Een werkverdelers zal daarbij echter altijd meer autoriteit hebben en moeten gebruiken dan het DCDS. Hij is immers de daarvoor speciaal opgeleide brigadier en het DS zijn ‘enkel’ burgers.

5.2.4 Autonomie: ‘je eigen verantwoordelijkheid’

Wat mij opviel tijdens het doen van onderzoek, was de nadruk die met name de agenten en wijkteamchefs legden op de eigen verantwoordelijkheid wat betreft de afhandeling van werk. De afhandeling overlaten aan de autonomie van de medewerker. Op de interessante dynamiek die dit teweeg brengt wordt in deze paragraaf ingezoomd.

Ik noemde gelijk de agenten als voornaamste voorbeelden bij wie deze dynamiek speelt. In paragraaf 5.2.1 wordt echter een citaat aangehaald van een CDS medewerker die meent: *‘...op zich zijn we gewoon volwassen mensen dus ze hoeven niet mijn werk na te kijken ofzo.’* Deze medewerker geeft aan dat externe controle overbodig is, ze gebruikt de autonomie (of ‘discretionaire ruimte’ zoals o.a. Lipsky (1980) het noemt) die ze krijgt van haar chefs om de goede afhandeling van haar taken te garanderen. Zoals in het conceptueel kader van dit rapport weergegeven is het in organisaties als de Politie gebruikelijk dat medewerkers relatief veel autonomie ervaren. Onder andere omdat hun werkzaamheden niet zo gemakkelijk zijn te controleren. Een ISO chef weet dit mooi samen te vatten: *‘... wil je het echt helemaal voor mekaar hebben, dan ben je toch afhankelijk van de taakvolwassenheid, het inzicht, verantwoordelijkheidsgevoel van de collega. Niet alles is te controleren. Ik vind ook niet dat we op dat niveau moeten opereren in deze organisatie. Het is geen koekjesfabriek waar iemand aan het eind van de band controleert of er wel 30 koekjes in zitten.’* Een andere ISO chef vindt echter dat DS medewerkers deze autonomie zo min mogelijk zouden moeten krijgen, omdat: *‘Deze medewerkers kunnen niet zelf inschatten wat belangrijk is. Die zijn echt afhankelijk van wat de ander vraagt. Anders zou je een medewerkers zelfbestuur hebben. Van wat leuk is dat doe ik en wat minder leuk is doe ik later wel een keer. Dus daar ben ik niet voor.’* De chef lijkt als reden te geven dat hij vindt dat DS medewerkers niet competent genoeg zijn met deze autonomie om te gaan.

Als het gaat om agenten, lijkt het echter wel te kunnen. In ieder geval is men er meer aan.gewend. Dit kwam tijdens de interviews vrij snel naar voren als het ging over de afhandeling van met name aanvullende PV’s. Dit is volgens vele respondenten, waaronder buurtagenten, wijkteamchefs en ook DCDS medewerkers, toch vooral de eigen verantwoordelijkheid van de verbalisant. De agent krijgt in die zin het vertrouwen en de ruimte om de afhandeling van het PV zelf te regelen. In de praktijk bleek echter dat meerdere partijen uiteindelijk wel in de gaten houden hoe de afhandeling gaat, maar die controle lijkt meer op een informele basis te zijn. Zoals dat de werkverdelers of het DCDS de verbalisant een keer iemand er op aanspreekt. Over het algemeen lijkt de aansturing van agenten echter toch gebaseerd zijn op vertrouwen. Een voorbeeld hiervan is dat in Brielle verzoeken voor aanvullende PV’s direct bij de verbalisant terecht komen. De ‘werkverdelers van de dag’ daar ziet dit verzoek niet eens en het DCDS houdt zich wat betreft aanvullende PV’s ook niet met Brielle bezig. De verantwoordelijkheid voor de afhandeling ligt daar dus volledig bij de verbalisant. Agenten zelf lijken de ruimte die ze krijgen vooral prettig te vinden. Zo verteld een buurtagent dat één van de redenen dat hij zijn baan zo waardeert is: *‘het indelen van je eigen werk...je bepaald heel veel dingen zelf.’* Deze agent wijst daarbij ook op het belang van het vertrouwen in de autonomie van zijn collega’s wat betreft de

afhandeling van, in dit geval, burgercontacten: *‘Maar we gaan niet lopen controleren van joh jij zou dat en dat gedaan hebben, wat heb je eraan gedaan, laat eens kijken. Ik ga ervan uit dat je met volwassen mensen te maken hebt en dat ik niet hoeft te controleren of dat inderdaad gebeurt.’*

Deze agent refereert, net als de eerder aangehaalde CDS medewerker, aan de ‘volwassenheid’ die iemand dient te hebben. Eerder specificeerde een ISO chef het als *taakvolwassenheid*. Politied medewerkers lijken veel waarde te hechten aan hun ‘volwassenheid’. Een reden daarvoor zoekt deze wijkteamchef in de historie: *‘En de politie is ook een beetje een rare organisatie natuurlijk. We zijn van oudsher gewend aan een klein beetje arbeiderszelfbestuur. De neiging van we maken het allemaal zelf wel uit. Politie mensen hebben discretionaire bevoegdheid. Dat betekent dus dat ze zelf uitmaken of ze wel of geen bekeuring uitschrijven voor iets.’ ‘De cultuur is dat ze er ook graag zelf over gaan. Dus als je iets afsprekt, en we hebben 7 buurtagenten en 4 hoofdmedewerkers, dat zijn er 11 in totaal, dan heb je 11 verschillende interpretaties over een werkafpraak. Nou jippie.’* Deze chef geeft aan dat politied medewerkers van oudsher gewend zijn om veel zelf te bepalen. Dat blijkt zijn doorslag te hebben gevonden in het heden. Hier is de chef niet per se ‘blij’ mee, omdat het collectieve besluitvorming niet gemakkelijker maakt. Opvallend hierbij is dan weer, dat een andere wijkteamchef deze autonomie van politied medewerkers juist als reden geeft voor het ontstaan van een districtsecretariaat: *‘De cultuur is bij de politiemans is toch wel veel geweest, vanuit het oude moet ik zeggen, om veel dingen zelf te doen. En dan ontstaan er wel eens klachten over ‘ik moet zoveel.’ En vanuit dat ‘ik moet zoveel’ is er op een gegeven moment die ondersteuning geboren.’*

Het gevaar van het vertrouwen op de autonomie of eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers, is echter dat deze niet naar behoren wordt opgepakt. Een chef ISO is er dan ook niet gerust op dat dit gedaan wordt: *‘Het is daar lang leve de vrijheid. Ik doe vandaag wat en ik doe wat ik denk dat het beste is. En de wijkteamchef zal niet gauw reageren als hij geen klachten krijgt, maar zo hoort het niet te zijn.’* Hij wijst daarbij op de weerstand die men bood op een voorstel van ISO om de agenda’s van de wijkpolitie door het DCDS te laten beheren: *‘Het is een hele strijd dat de buurtagent niet wil hebben dat ‘DCDS medewerker x’ hun agenda’s beheert. Dat gebeurt nu ook niet, maar we wilden het graag.’ ‘Kleine kinderen zijn het, ze zijn bang gecontroleerd te worden. Heel raar.’* Het Hoofd ISO ziet daarin dan ook het probleem, dan wel de oplossing: *‘Het gaat allemaal om professionaliteit. Dus als iedereen gewoon zijn ding doet, er professioneel mee bezig is, dan moet het volgens mij allemaal niet zo’n probleem zijn.’*

Uiteindelijk blijkt toch de manier waarop medewerkers omgaan met hun autonomie bepalend voor de uitkomst van hun werkzaamheden. Leidinggevend, maar ook medewerkers zelf, wijzen er daarbij op dat de cruciale factor zit in de taakvolwassenheid, dan wel professionaliteit van de medewerker zelf om hiermee om te gaan.

In dit hoofdstuk zijn overkoepelende thema’s behandeld met betrekking tot de *samenwerking* tussen districtsecretariaat en wijkpolitie. Op de beleving van ‘het werk in het algemeen’ bleek tijdens de interviews nog een andere factor van invloed. Zo was er recent aangekondigd dat ISO moest inkrimpen, waarbij DS medewerkers hun baan niet meer zeker waren. Zo beleefden zij het in ieder geval. Het heersende idee onder zowel DS- als politied medewerkers leek te zijn dat het DS volledig gecentraliseerd zou worden. Hetgeen weer haar invloed zou hebben op de samenwerking tussen DS en wijkpolitie. De gevoelens die deze opkomende verandering teweeg brachten hebben dan ook invloed gehad op de door hen weergegeven beleving van de samenwerking. Daarnaast was ‘het werkverdelerssysteem’ ten tijde van mijn onderzoek vrij recent ingevoerd. Men moest dan ook nog erg wennen aan dit nieuwe systeem en de gevolgen hiervan voor de samenwerking. De impact van deze ontwikkelingen bleek van dien aard, dat het weglaten van een bespreking ervan geen recht zou doen aan de resultaten en een incompleet beeld van de beleving van de respondenten zou opleveren. Daarom een bespreking in het volgende hoofdstuk.

6 Een context van ontwikkelingen

Zoals al een aantal keer in dit rapport naar voren is gekomen, speelden ten tijde van de uitvoering van dit onderzoek een aantal ontwikkelingen in de organisatie een aanzienlijke rol in de beleving van medewerkers. Zo stond er een mogelijke inkrimping van het districtsecretariaat aan te komen. En moest men wennen aan de recentelijk ingezette werkverdelers. Alvorens ik op deze specifieke ontwikkelingen in ga, wil ik aandacht besteden aan een bredere dynamiek die ik in verband met de omgang met verandering binnen deze organisatie tegen kwam. Mijn bevindingen leken er namelijk op te duiden dat er in de organisatie op een specifieke manier tegen verandering wordt aangekeken. Een manier die wellicht te maken heeft met de aard van de organisatie. Hierover meer in de volgende paragraaf.

6.1 Omgang met verandering in de politieorganisatie

Dit onderzoek heeft zich voornamelijk gefocust op wat er gebeurt op de werkvloer en hoe de medewerkers en hun directe chefs dit beleven. Ik heb me dan ook niet beziggehouden met de hoogste managementlagen die de strategische keuzes maken en de besluiten nemen. Mede door deze focus kreeg ik van veel respondenten te horen dat zij hun invloed op een verandering of ontwikkeling in de organisatie zeer beperkt achten. Zij zitten immers niet op het niveau om daar beslissingen over te nemen. Het punt is hierbij dat deze medewerkers daar niet tevreden mee zijn, zij hebben namelijk wel degelijk wat te zeggen en vinden het ‘jammer’ dat daar ‘niks’ mee gebeurt. Medewerkers op de werkvloer refereren daarbij niet per se aan de hoogste managementlagen waar zij überhaupt geen contact mee hebben, maar ook aan het contact met hun directe chefs. Sommige medewerkers hebben niet het gevoel dat er rekening wordt gehouden met, en ingespeeld op, de ervaringen die zij op de werkvloer opdoen. Zo zegt een DCDS medewerker: *‘Ik hoop ook met name ook dat er ook gedacht wordt aan de medewerkers die in het proces zitten. Dat daar ook nog gesprekken mee gevoerd worden waarin gevraagd wordt ‘van hoe gaat het nu en hoe denk jij er over’, alleen daar wordt nooit vaak wat mee gedaan. En dat is jammer.’* Zowel wijkteam- als ISO chefs geven echter aan dat ook zij geen invloed hebben op de veranderingen die ‘van boven’ worden doorgevoerd. Men geeft aan dat het buiten hun ‘cirkel van invloed’ of ‘invloedssfeer’ valt, want: *‘Daar heb je... als operationeel leidinggevende weinig invloed op.’*

Bovendien is de politieorganisatie zo vormgegeven dat je überhaupt niet zomaar iets verandert. Zo zegt deze DS medewerker: *‘Politie is geen bedrijf dat je verandert, het werkt volgens protocollen en werkwijzes en dat volg je.’* Een andere DS medewerker beaamt dit en vult aan: *‘...het is een héle grote logge organisatie, waar niks zomaar in één keer kan. Je moet het bij die aanvragen, je moet het bij die aanvragen en dan gaat het over nog tig schijven, je moet toestemming krijgen van die en van die. Het is gewoon...niet efficiënt wat dat betreft.’* Een werkverdelers meent dat de politie in dit verband zo traag is dat men gevaar loopt niet snel genoeg in te spelen op ‘de toekomst’: *‘Vaak als het kalf verdronken is, dempt men de put.’*

Tijdens mijn onderzoek merkte ik dat ondanks de beperkte beïnvloedingsmogelijkheden die worden ervaren, men zich er niet van laat weerhouden toch hun zegje te doen en niet zomaar ‘van boven’ opgelegde veranderingen te accepteren. Verschillende respondenten wijten dit aan de mondige en behoudende natuur van politiemensen. Dit is te vergelijken met de waarde die politiemensen, maar vooral buurtagenten, hechten aan hun autonomie, zoals besproken in paragraaf 5.2.4. Een werkverdelers zegt in dit verband: *‘Eigenwijs hè’ ‘allemaal baasjes natuurlijk’ ‘Wij zijn regisseurs en om iets weer uit handen te geven is best wel eng natuurlijk.’* Hij vult daarop aan: *‘Politie mensen zijn vrij traditioneel in hun opvattingen en in hun werkzaamheden en alles wat je verandert geeft wat onrust.’* Een buurtagent bevestigt deze bevinding door te stellen dat hijzelf en collega’s vrij behoudend zijn, hij geeft daarbij echter aan dat: *‘Iedere verandering is in mijn optiek niet meteen een verbetering. Als ik wat verder denk, denk ik dat de meesten toch wel behoudend zijn, niet zo zeer zitten te springen om allerlei*

veranderingen en dergelijke. Want we veranderen al heel erg veel hè. Wat hieruit naar voren komt is één van de mogelijke redenen voor de terughoudendheid én mondigheid van agenten. De agent geeft namelijk aan dat de politie ‘al heel erg veel’ verandert. Deze zelfde agent zegt namelijk verder: *‘We zijn zo’n 15 jaar geleden begonnen met reorganiseren. En er is daarna eigenlijk geen moment van rust meer gekomen. Het is iedere keer weer hup dan weer dit, hup dan weer dat.’* Een ISO chef ziet deze ‘overvloed’ aan verandering ook: *‘Wat ik in al die jaren bij de politie heb meegemaakt is van wij vinden het wiel weer uit, we gaan het anders doen. En dan blijkt een paar jaar later dat het niet werkt, dus gaan we weer gewoon terug naar hoe het was.’* De respondenten verwijzen daarbij ook naar de ontwikkeling van werkverdelers en districtsecretariaat. Het districtsecretariaat werkt net ‘goed’ en wordt nu alweer ingekrompen. Deze tendens ervaart men als storend.

Volgens een wijkteamchef is constante verandering en ontwikkeling voor een organisatie als de politie echter essentieel: *‘De hele wereld is in verandering, het is een permanent veranderingsproces waar je in zit en je zult je steeds weer moeten aanpassen aan je omgeving.’* *‘Speel erop in en zorg dat je aan de voorkant van het probleem zit. Als we dat als wijkpolitie niet doen, dan hollen we achter de feiten aan, dan zijn we niet goed bezig.’* Deze gedachte lijkt ertoe te leiden dat de politieorganisatie de ene na de andere verandering doorvoert om te kijken waarmee men het beste op de buitenwereld kan aansluiten. Deze experimenterende manier van werken lijkt echter geen tevreden werknemers op te leveren. Deze lijken vooral behoefte te hebben aan een ‘rustmoment’, waarin nieuwe ontwikkelingen ook echt kunnen ‘ontwikkelen’.

6.2 Inkrimping van het districtsecretariaat

In de vorige paragraaf is gesproken over een algemene dynamiek omtrent het omgaan met verandering die ik tegen kwam tijdens het onderzoeksproces. Het waren echter specifieke ontwikkelingen die uiteindelijk tot die algemenere bevindingen konden leiden. Een specifieke ontwikkeling die tijdens de uitvoering van het onderzoek namelijk aangekondigd was, had als mogelijk gevolg de inkrimping van het districtsecretariaat. Er was namelijk besloten dat het aantal formatieplaatsen beschikbaar voor ISO met meer dan de helft moest slinken. Wijkteammedewerkers waren daardoor bang hun locale ondersteuning kwijt te raken en uitten hun onvrede over een mogelijke gecentraliseerde ondersteuning. DS medewerkers, maar ook andere medewerkers, ondervonden vooral veel onrust. Hieraan zal ik in deze paragraaf aandacht besteden.

6.2.1 Onrust

Toen ik de onderzoeksopdracht kreeg, wist ik niet dat er een inkrimping gepland stond. Dit kreeg ik te horen vlak voordat ik startte met het afnemen van interviews. Mijn aanvankelijke focus lag dan ook niet op deze geplande veranderingen. Tijdens de interviews heb ik dan ook vermeden er specifiek op door te vragen. Het bleek echter niet te vermijden dat respondenten erover begonnen. Als het gaat om de beleving van deze mogelijke verandering, kan ik alleen maar constateren dat deze leidde tot veel onrust onder de medewerkers. Zo merkte ik ook tijdens een bijgewoond werkoverleg van DS medewerkers, waar men deze onrust openlijk uitte. Het was dan ook een gevoelig onderwerp voor veel respondenten.

Het was onrust die vooral leek voort te vloeien uit onbegrip. Men wist ten tijde van mijn interviews niet precies wat er te gebeuren stond. Chefs wisten dit ook nog niet. Een plan moest namelijk nog gemaakt worden. De medewerkers ervoeren de formatieplannen dan ook als ‘vaag’, hetgeen de onduidelijkheid en onrust versterkte. Het onbegrip wordt nog eens versterkt door het feit dat recentelijk een aantal DS medewerkers een vaste aanstelling kregen, welke nu weer op het spel leek te staan. Zo zegt een DCDS medewerker hierover: *‘Nou...ik begrijp het namelijk niet hè. Want een half geleden krijgen drie mensen een vaste aanstelling en nog geen twee weken daarna hoorde ik al dat er mensen te veel waren, dus het valt voor mij niet te rijmen.’* Dit

gegeven is dan ook op zijn minst opvallend te noemen. Het lijkt er dan ook op dat chefs ook niet al te lang van te voren op de hoogte waren van de aangekondigde veranderingen. Anders zou het niet logisch zijn bepaalde mensen een vaste aanstelling te geven.

ISO chefs hebben vooral moeite met het feit dat de huidige vorm van het districtsecretariaat net goed begon te draaien en dan nu weer ingekrompen zou moeten worden. Hier werd in paragraaf 6.1 ook al op gewezen toen een ISO chef werd geciteerd die vond dat de politie 'het wiel steeds opnieuw uitvindt'. Iets nieuws opstarten en het vervolgens weer afbreken. En dan zitten de chefs met de 'gebakken peren', omdat zij die werkzaamheden weer anders moeten organiseren, zo zegt deze ISO chef hieromtrent: *'Natuurlijk moet je niet stil blijven staan, maar het rare is gewoon dat ik hier zie dat er op een gegeven moment mensen worden aangetrokken om iets op te starten, iets nieuws te proberen...daar moeten werkzaamheden bij komen, dus er zijn heel veel werkzaamheden aangetrokken. En op dit moment wordt er dus gezegd van nee, jullie zitten boven je sterkte, dus die mensen moeten weer weg.'* *'Alleen die werkzaamheden blijven wel daar zitten. Dus waar ga je met die werkzaamheden naar toe. En dat is voor ons op dit moment wel een zorg.'* Een andere ISO chef vult hierop aan: *'We hebben behoorlijk wat verwachtingen gewekt, laat ik het maar zo zeggen. En die kunnen we nu niet helemaal waar maken, dus dat is wel jammer, om het maar heel zachtjes uit te drukken. Heel erg zonde.'*

Geïnterviewde agenten gaven aan net gewend te zijn aan de lokale ondersteuning en begonnen steeds meer werk aan hen te delegeren. Als deze ondersteuning zodanig ingekrompen wordt dat decentrale ondersteuning niet meer mogelijk is, gaat volgens hen de service en samenwerking achteruit, hier maken ze zich dan ook zorgen om.

Iedere 'partij' heeft zo zijn eigen zorgen over de mogelijke inkrimping. De zorg om een mogelijke centralisering van het DS wordt echter door DS en wijkpolitie gedeeld. Hierover meer in de volgende paragraaf.

6.2.2 Centralisering

Geïnterviewde wijkpolitiemedewerkers gaven aan het niet te zien zitten als de ondersteuning geheel centraal wordt. Decentrale medewerkers van het districtsecretariaat beamen dit. Op de een of andere manier lijken deze respondenten te verwachten dat een inkrimping van het districtsecretariaat *sowieso* leidt tot een centralisering van het districtsecretariaat. Dat verband leg ik niet per se. Deze ISO chef zegt namelijk: *'Het zou eigenlijk zonde zijn om alles centraal te doen, omdat het nu juist decentraal zo goed werkt.'* Een wijkteamchef beweert echter dat centralisering onvermijdelijk is: *'Het is zo klaar als een klontje dat de huidige formatie wijksecretariaat opgaat in het districtsecretariaat. Het gaat minder mensen worden. Die kun je niet op locatie laten zitten. Dat zouden we wel willen natuurlijk, maar we hebben hier een heel groot gebied, 6 wijkteams, verspreid over 4 bureaus. Dat gaat em niet worden.'* Echter met het oog op het grote belang dat medewerkers hechten aan lokale ondersteuning, hetgeen expliciet aandacht aan wordt besteedt in paragraaf 5.1.4, zou het onlogisch zijn het DS volledig te centraliseren.

De eerder aangehaalde wijkteamchef heeft er geen problemen mee dat het DS gecentraliseerd wordt, hij gelooft dat via digitale wegen ook een goede ondersteuning geboden kan worden. De andere wijkteamchefs zien dit echter anders. De relatie is immers belangrijk, die komt door centralisering in het geding, zo meent deze wijkteamchef: *'...dan lever je dus gelijk in aan binding en verbondenheid. Als je ergens bij hoort, dan ga je daarvan houden, dan stop je daar liefde in en investeer je in de relatie. Als je bij alles hoort, dan heb je voorkeur. Dan ga je kiezen.'* Daarmee uit hij zijn zorg over de willekeur die een gecentraliseerd DS kan veroorzaken. Het DS zou dan namelijk geen onderdeel meer hebben dat specifiek de wijkpolitie ondersteunt. Een werkverdeler vult daarop aan dat centrale ondersteuning simpelweg niet handig werkt: *'Op elke locatie waar een wijkteam zit, moet je gewoon iemand als administratieve ondersteuning*

hebben. En dat in de vorm van een secretariaat. Ik vind het wijksecretariaat dat we nu hebben prettiger dan het districtsecretariaat waar ze heen willen, met iedereen bij elkaar. Dan heb ik er nog niks aan.' Interviewer: **Waarom niet?** Respondent: 'Het is administratieve ondersteuning.' 'En dan kan ik het wel weer in een envelopje doen en opsturen naar Spijkenisse, van willen jullie dit voor me uittikken? Ja... met heen en weer zenden en het uitzoeken... dan heb ik het zelf alweer getikt.'

Een ISO chef ziet echter een voordeel in centralisering: 'Eenduidig werken, geen verschil per locatie, iedereen krijgt hetzelfde product. Eenduidigheid staat voorop, daarna pas kijken wat de locale behoeften zijn.' Het zicht houden op de werkzaamheden van het DS zou voor de ISO chefs immers gemakkelijker worden, omdat ze een eenheid worden die niet meer operationeel aangestuurd wordt door specifieke wijkteams.

Er zijn dus voor- en nadelen te bedenken bij een mogelijke centralisering van het districtsecretariaat. Duidelijk is dat medewerkers op de werkvloer unaniem pleiten voor een behoud van decentrale ondersteuning. Maar wat voor invloed hebben zij?

6.3 Ontwikkeling van het districtsecretariaat

Is in de voorgaande paragrafen aandacht besteedt aan de ontwikkelingen *rondom* het districtsecretariaat, de ontwikkeling *van* het districtsecretariaat is echter ook een thema van belang. Het districtsecretariaat bestaat immers nog helemaal niet zo lang. De huidige vorm bestaat misschien net een jaar. Het is dan ook een proces in ontwikkeling, waar mensen elk hun kijk op hebben.

Zo startte het districtsecretariaat op een aparte wijze. Op Middelharnis en Hellevoetsluis waren al decentrale medewerkers aan de slag, dus die vervolgden hun oorspronkelijke werkwijze grotendeels. In Spijkenisse nog niet, er werd in ieder geval een nieuwe medewerker aangenomen. Een nieuwe vorm van ondersteuning ontstond, onder de noemers van centraal en decentraal districtsecretariaat. Voor deze 'nieuwe' functies bleek echter weinig concreets op papier gezet te zijn. Zo vertelde de nieuwe DCDS medewerker in Spijkenisse hierover: 'Toen kwam ik bij de wijkpolitie terecht, maar die wisten ook helemaal niet wat ze met me aanmoesten. Dus vanaf toen heb ik het eigenlijk gewoon zelf moeten uitzoeken. En als ik vroeg, van wat moet ik eigenlijk allemaal doen, dan: 'ja de wijkpolitie ondersteunen.' Er stonden geen werkinstructies op papier. Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor *waarom* chefs de medewerkers deze al meerdere malen zelf op papier hebben laten zetten. Hetgeen ik in paragraaf 5.1.3 ('men weet niet wat wij doen') beschrijf. Toch wil ik de lezer het volgende citaat van een DCDS medewerker hierover niet besparen: 'Het is toch eigenlijk van de gekke dat wij onze werkzaamheden nog op papier moeten zetten. Je werkzaamheden horen toch al op papier te staan. En het is ook niet één keer dat we ze op papier moeten zetten, nee, er wordt bijna elke maand wel een keer naar gevraagd. Wij hebben zoiets van, ja hallo, we blijven niet bezig. Jullie weten onderhand toch wel wat we doen, en anders moeten jullie er zelf maar eens energie in steken.' Een ISO chef beaamt dat medewerkers in het begin veel zelf moeten uitzoeken en zegt hierover: '...dat is ook des polities hoor.' 'Dat vind ik heel slecht.' Volgens haar komt een dergelijke gang van zaken vaker in de politieorganisatie voor. Dit verklaart ze door te wijzen op de manier waarop men veranderingen in de organisatie doorvoert. Dit gaat op een vrij experimentele wijze, waarbij het er op neer komt dat men eerst iets in de organisatie uit zet en het gaande weg uitbouwt. Dit lijkt ook het geval te zijn bij de ontwikkeling van districtsecretariaat en werkverdelers.

Over de ontwikkeling van het districtsecretariaat zijn zowel ISO- als wijkteamchefs het erover eens dat de kwaliteit omhoog moet. Men wil (-de) van het DS meer maken, de medewerkers hoger gekwalificeerd. Een wijkteamchef noemt het DS 'nu te veel een loket', terwijl collega chefs het enerzijds een 'een sluitpost' en 'een soort sociale werkplaats, voor mensen die elders in de organisatie om verschillende redenen niet goed functioneren'. Vooral wijkteamchefs hadden graag een hoger gekwalificeerd DS gehad, die meer taken en verantwoordelijkheden op

zich kan nemen. Een wijkteamchef ziet echter in dat men eigenlijk altijd te veel verwacht: *‘Wat we willen is eigenlijk alles. Dat het een volwaardig procesondersteunend geheel gaat worden, zodat dat hoog opgeleide blauw zijn werk op straat kan doen. In feite de pen niet meer op hoeft te pakken en de toets niet meer in te drukken. Dat is zeg maar de ideale situatie.’* *‘De realiteit is anders. Dus je valkuil is, als je praat over wijksecretariaat, de titel heeft dus ook een lading en schept een verwachting. En je kan met de mensen die je hebt en de fte’s die ervoor vrij gemaakt zijn en de kwaliteit die er is, nimmer aan die verwachting voldoen.’* Of dit ‘ideale’ secretariaat er ooit zal komen is dan ook maar de vraag.

6.4 Ontwikkeling van de functie van werkverdelers

Het districtsecretariaat is een recente ontwikkeling. Nog recenter is echter de ontwikkeling van de werkverdelers (ten tijde van dit onderzoek waren ze nog geen jaar bezig) Deze heeft in zijn korte bestaansperiode al een behoorlijke impact gehad op de manier waarop het werk van de wijkpolitie is georganiseerd. Dit moet echter nog veel meer worden. Ten tijde van het onderzoek waren er immers in Middelharnis en Hellevoetsluis geen vaste werkverdelers. Dit beviel de medewerkers en chefs daar dan ook niet. Het is echter besloten dat er *sowieso* vaste werkverdelers komen.

Mensen lijken tijd nodig te hebben om te wennen aan de werkverdelers. Zo werken nog een aantal zaken niet optimaal. Zoals de aflossing tussen werkverdelers in Spijkenisse, waar een plaatselijke buurtagent het volgende over zegt: *‘Als het goed is zouden die elkaar aflossen. Bij ochtend en avond diensten. Maar dat gaat niet helemaal hoor. Afgelopen weekend hebben ze bijvoorbeeld allebei nachtdienst gehad en dan heb je gewoon een paar dagen helemaal niemand.’* Hetgeen als gevolg heeft dat buurtagenten zelf briefings moeten verzorgen en dus de ‘werkverdelende’ taken zelf doen.

Vooral wat betreft het briefen lijkt de organisatie aandacht te willen besteden aan de rol van de werkverdelers. Zo zegt een wijkteamchef: *‘Maar we zijn daar ook op dit moment hard aan bezig om dat kwalitatief naar een hoger echelon te tillen. Door in ieder geval aan de inhoud te sleutelen. Er werd te veel achteruit gekeken. Dat vergt veel overleg.’* Briefen zou dan ook meer toekomstgericht moeten worden. Tegelijkertijd moet het controlerende element van briefings wel behouden worden: *‘En die werkverdelers heeft dan ook de regie ‘a’ op het uitzetten, maar ‘b’ ook op de voortgang. Daar gebruiken we het middel briefen en debriefen ook voor. Als instrument om daar de voortgangscontrole in te hebben.’*

Al met al lijkt het bij de ontwikkeling van een efficiënt werkverdelersysteem vooral te gaan om tijd. Tijd om medewerkers er aan te laten wennen en tijd om door te ontwikkelen naar de meest geschikte vorm (zoals voor de manier van briefen). Tijd die dan echter wel door de organisatie gegeven moet worden, hetgeen niet altijd vanzelfsprekend lijkt te zijn als gekeken wordt naar de bevindingen in paragraaf 6.1 over de ‘constant ontwikkelende en veranderende’ politieorganisatie. De ‘tijd zal het dan ook leren’ hoe de werkverdelers, maar ook het districtsecretariaat, zich verder zullen ontwikkelen.

Hiermee wordt de resultatensectie van dit rapport afgesloten. In het volgende deel volgt een conclusie, gevolgd door enkele aanbevelingen. In dit concluderende hoofdstuk wordt een verbinding gemaakt tussen de bevindingen uit hoofdstuk 4-6 en de theoretische achtergrond zoals weergegeven in het conceptueel kader. Leidraad hierbij is de vraagstelling zoals geformuleerd in de inleiding van deze rapportage.

7 Conclusie

In dit afsluitende hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek samengevat en waar relevant verbonden met de uiteengezette theoretische concepten. Op basis van de hieruit volgende constatering worden vervolgens aanbevelingen gedaan. Startpunt en leidraad hierbij is de opgestelde vraagstelling: *'Hoe beleven medewerkers van het districtsecretariaat en de wijkpolitie van de Regiopolitie Rotterdam-Rijnmond, district De Eilanden, de afhandeling van klantcontacten en hun onderlinge samenwerking daarin?'*

7.1 Klantcontacten en samenwerking: een beleving

Dit onderzoek is gestart vanuit een vraagstelling omtrent de beleving van een samenwerkingsproces binnen specifieke dienstverlenende processen van de organisatie. Namelijk de afhandeling van enerzijds burgercontacten en anderzijds de afhandeling van OM-contacten in de vorm van aanvullende processen-verbaal. De focus van het onderzoek was dan ook enerzijds deze dienstverlenende processen te begrijpen en te bekijken 'wie, wat, waarom doet'. Anderzijds heeft dit onderzoek een kwalitatieve aard en ligt de nadruk op betekenisgeving. De *beleving* van de samenwerking door respondenten stond dan ook voorop in dit onderzoek.

De strekking van deze belevingen van samenwerking gaat daarbij verder dan de gespecificeerde processen van afhandeling van klantcontacten. Verschillende overkoepelende thema's omtrent samenwerking kwamen namelijk naar voren. Zo werd duidelijk dat medewerkers in het algemeen veel waarde hechten aan direct persoonlijk contact, anders gezegd; aan face-to-face communicatie. Zowel chefs als medewerkers zien hiervan het belang in. Voor de chefs en andere medewerkers met een toezichthoudende rol, zoals de werkverdelers, is face-to-face contact een manier om zicht te houden op de werkzaamheden van de medewerkers. Tussen chefs onderling, tussen medewerkers en chefs, en tussen medewerkers onderling wordt face-to-face communicatie geprefereerd als manier om de onderlinge samenwerkingsrelaties *efficiënt* te onderhouden. Zo zien Wijkteam- en ISO chefs de meerwaarde van face-to-face communicatie in, doordat ze elkaar *tegenwoordig* steeds meer 'opzoeken'. Districtsecretariaat- en wijkteammedewerkers leken echter al langer door te hebben dat face-to-face contact onmisbaar is voor een goede samenwerking. Buurtagenten en DS medewerkers uiten dan ook hun zorg over een mogelijke centralisering van het DS, welke volgens hen een waarschijnlijk gevolg zou zijn van de aangekondigde inkrimping van het districtsecretariaat.

Deze aangekondigde inkrimping was onderdeel van een context van verschillende veranderingen in de organisatie. Deze zorgde voor een interessante dynamiek, die een inkijk bood in de omgang met verandering in de politieorganisatie. Door de aangekondigde inkrimping vreesden medewerkers dat de decentrale ondersteuning van het DCDS volledig zou verdwijnen. Hetgeen zou betekenen dat face-to-face contact tussen DS en wijkpolitie drastisch afneemt. Wat volgens buurtagenten en DS medewerkers een negatief effect op de samenwerking zou hebben, zoniet een 'onwerkbaar situatie' opleveren.

Een andere ontwikkeling was de recente invoering van werkverdelers, welke enerzijds op enig scepticisme van buurtagenten kon rekenen, terwijl anderen het systeem al volledig hadden omarmd. In theorie vond 'iedereen' de werkverdelers een positieve ontwikkeling, in de praktijk bleek het zijn meerwaarde nog niet overal (op iedere locatie) te hebben bewezen. Wel is naar voren gekomen dat deze werkverdelers een sleutelrol kan spelen in de samenwerking tussen het districtsecretariaat en de wijkpolitie, als zijnde het vaste aanspreekpunt voor wijkteammedewerkers en DS.

Er kwam verder naar voren wat voor moeilijkheden er binnen deze politieorganisatie bestaan omtrent aansturing en controle. In de politieorganisatie ligt vanuit de aard van het politiewerk en de daarmee verbonden politiecultuur en het soort organisatie van oudsher de nadruk op een relatief grote autonomie van politiemedewerkers. Dit terwijl men tegelijkertijd wel

inzicht tracht te houden in ieders werkzaamheden. Deze dynamiek heeft ook zijn effecten op de omgang met veranderingen. In die context wordt het in dit hoofdstuk dan ook besproken.

Zoals hierboven is samengevat, zijn er verschillende thema's van belang in dit onderzoek en dus in deze conclusie. Zo gaat het om het belang van face-to-face contact en de omgang met aansturing en controle. Dit binnen een context van bepaalde ontwikkelingen in de organisatie, waardoor het thema van omgang met verandering ook relevant is hierbij uit te werken. In het vervolg van dit hoofdstuk volgen aanbevelingen omtrent deze thema's. Eerst wordt er echter gestart met een impressie van de processen van afhandeling van de klantcontacten. Deze dienden immers als startpunt van het onderzoek en bieden de achtergrond voor de overkoepelende thema's van samenwerking.

7.2 De afhandeling van klantcontacten: een impressie

Zoals gesteld vormden de twee processen van afhandeling van klantcontacten, burger en Openbaar Ministerie, het startpunt van dit onderzoek. Het districtsecretariaat en wijkpolitie hebben daarin beide hun eigen taken en rol. Hier volgt een korte impressie van de meest opvallende bevindingen van deze processen. Een uitgebreide beschrijving van het verloop van deze processen is terug te vinden in hoofdstuk 4 van deze rapportage.

Het decentraal districtsecretariaat speelt een aanzienlijke rol bij de afhandeling van burgercontacten. Zo handelen deze medewerkers een groot gedeelte van de meldingen zelf af.

Bij de afhandeling van aanvullende PV's heeft het districtsecretariaat formeel gezien een beperkte rol. Het DS zou de verzoeken tot aanvullende PV's van het OM namelijk alleen door hoeven sturen naar de verbalisant. Om deze vervolgens weer terug te ontvangen en te versturen naar het OSD, waarna het uiteindelijk weer bij het OM terechtkomt. De werkelijkheid is echter dat het decentraal districtsecretariaat zowel in het proces van afhandeling van aanvullende PV's als in het proces van afhandeling van burgercontacten, een controlerende rol op zich heeft genomen. Het DCDS meent een belangrijke rol te spelen bij de bewaking van de zogeheten doorlooptijden, de termijnen waarbinnen de contacten dienen te worden afgehandeld. Daarbij spreken de DCDS medewerkers de agenten vaak direct aan, terwijl dit eigenlijk via de werkverdelers dient te gaan. De werkverdelers is namelijk degene die het zicht dient te houden op de werkzaamheden. Met name bij de afhandeling van burgercontacten, welke hij uitzet via briefings. Op verschillende locaties lijken de werkverdelers en het DCDS elkaar echter steeds beter te vinden. En stemmen ze hun toezichthoudende of controlerende taken op elkaar af. Zowel werkverdelers als DCDS houden zicht op de doorlooptijden, maar het is de werkverdelers die het alleenrecht heeft op het bewaken van de kwaliteit van de afhandelingen. Ook al geven een aantal DCDS medewerkers aan *soms* ook de kwaliteit van de afhandeling van aanvullende PV's en burgercontacten door wijkteammedewerkers te checken, als de werkverdelers er niet is. Hetgeen alle geïnterviewde chefs afkeuren, de DS medewerkers zijn daar immers niet voor opgeleid. Een opvallend gegeven binnen de processen van samenwerking omtrent de afhandeling van klantcontacten, was de relatieve onduidelijkheid over de rol van het OSD. Weinig respondenten konden uitleggen wat hun rol was, terwijl chefs en een OSD medewerker zelf benadrukten dat het OSD een essentiële rol vervult bij de afhandeling van processen-verbaal.

De geïnterviewde leden van de wijkpolitie, maar ook de DS medewerkers zelf, benadrukten het belang van ondersteuning op locatie. Ze vonden de 'huidige' situatie met een decentraal districtsecretariaat (als onderdeel van een wijkteam) ideaal, dankzij de directe, korte, persoonlijke *face-to-face* communicatielijnen. Dit bleek een belangrijk overkoepelend thema van samenwerking binnen deze organisatie te vormen, waarover aanbevelingen in de volgende paragraaf.

7.3 Investeren in face-to-face contact

Het belang van face-to-face contact bleek tijdens de analyse van de onderzoeksresultaten van groot belang te zijn voor de samenwerking tussen alle verschillende partijen, dat ik niet anders kon doen er een apart hoofdstuk aan te wijden. Direct persoonlijk contact werd namelijk door de respondenten zelf herhaaldelijk benoemd als belangrijkste factor in de *prettige* samenwerking tussen wijkpolitie en (decentraal) districtsecretariaat. Maar het kwam ook steeds naar voren als factor van belang tijdens het spreken over bredere aspecten van de samenwerking, zoals de kennis van andere processen, het toezicht van en de relatie met leidinggevenden; het leek alsof bijna 'alles' staat of valt afhankelijk van de mate van *efficiënt* face-to-face contact.

Zoals in hoofdstuk 4 en 5 uiteengezet, ervaren de medewerkers van het DCDS en de geïnterviewde wijkteammedewerkers hun onderlinge samenwerking zeer positief. Dit danken ze aan de mate van en mogelijkheid tot face-to-face contact met elkaar. De DCDS medewerker bevindt zich in een wijkteam en is daardoor direct toegankelijk voor de buurtagenten en vice versa. De 'nieuwe en vaste' hoofdmedewerkers in de wijkteams, de werkverdelers, hebben daarbij gekozen fysiek direct naast de DCDS medewerker te gaan zitten. Daardoor zijn de contactlijnen tussen DCDS en werkverdelers zeer kort, hetgeen ze beiden als 'ideaal' ervaren.

DS medewerkers gaven aan dat het contact met hun chefs inhoudelijk vrij beperkt was. De chefs ISO kwamen weliswaar wel eens langs, maar inhoudelijk over het werk werd niet veel zinnigs uitgewisseld. Hiermee werd duidelijk dat niet alleen de mate van face-to-face contact van belang is, maar ook de kwaliteit.

Chefs ISO en wijkteamchefs zoeken elkaar tegenwoordig vaker op om geregeld face-to-face een praatje te maken. Om hiermee zowel de relatie te versterken, alsook kennis te delen. Face-to-face contact is daarbij van groot belang, omdat met indirecte communicatiemiddelen een groot gedeelte van de betekenissen verloren gaat. Met face-to-face contact is het veel gemakkelijker door elkaars non-verbale communicatie te zien wat iemand bedoelt, hiermee onduidelijkheden en 'ruis' voorkomend (Stoter, 2007).

De chefs hebben klaarblijkelijk door dat face-to-face contact van belang is voor het onderhouden van goede relaties en kennisdeling, toch lijken ze nog enigszins te falen wat betreft het onderhouden van dergelijke relaties met hun ondergeschikten. Hierbij terugkomend op de bewering van daarnet dat DS medewerkers niet het idee hebben dat het contact dat zij met hun chefs hebben bijdraagt aan een efficiënte samenwerking tussen hen. Dit is een misser, omdat het voor de oplossing van problemen op de werkvloer essentieel is dat leidinggevenden op een interactieve en constructieve wijze met face-to-face communicatie hun ondergeschikten tegemoet treden (Stoter, 2007:128). De DS medewerkers ervaren echter wel een zekere vorm van openheid op de werkvloer, ze hebben het idee altijd op hun chefs af te kunnen lopen als er wat is. Deze toegankelijkheid is een belangrijke voorwaarde voor een prettige en vruchtbare relatie.

In verschillende theoretische bronnen werd face-to-face contact met name benoemd als 'management tool'; een manier om direct toezicht te houden op de medewerkers (o.a. Gastelaars, 2006, Stoter, 2007). Door een 'management by walking around' te voeren; als chef rondlopen op de afdeling en daarbij face-to-face contact gebruiken om toezicht en interactie te houden met de medewerkers. Deze stijl van managen is in de onderzoeksorganisatie terug te vinden. De ISO chefs gaven aan dat dit dé manier is om inzicht te krijgen in de verrichtingen van de DS medewerkers, omdat de prestaties van de medewerkers op een andere manier nauwelijks in de gaten zijn te houden. Stoter (2007) vermeldt dat een dergelijke manier van interactie met de medewerkers de kwaliteit van de communicatie kan verbeteren, mits de manager zich benaderbaar en pro-actief opstelt. De interactie dient natuurlijk wel 'ergens over te gaan'. Op dat vlak liggen er wellicht nog mogelijkheden voor verbetering.

De rol van het OSD was bij een flink aantal respondenten vrij onduidelijk, terwijl zij toch een aanzienlijke rol spelen bij de afhandeling van processen-verbaal. Ook het feit dat DS medewerkers meerdere keren hun taken *zelf* op papier hebben moeten zetten voor de chefs,

getuigt niet van een groot inzicht in elkaars werkzaamheden. Ook dit is te herleiden naar de mate en kwaliteit van face-to-face communicatie. Met name de onduidelijkheid over de werkzaamheden van het DS bij de chefs lijkt me een belangrijke reden om nog eens naar deze relatie te kijken. DS medewerkers zelf verbaasden zich erover dat zij hun werkzaamheden op papier dienden te zetten. Het feit *dat* zij zich verbazen is een teken dat de chefs en medewerkers niet voldoende op elkaar zijn afgestemd. Nog een reden voor chefs om meer constructieve interactie met hun medewerkers te zoeken en te onderhouden.

Zoals in het conceptueel kader weergegeven bevestigen Langbein & Jorstad (2004) en Bartels *et al* (2007) de waarde van face-to-face communicatie, welke zij vatten als onderdeel van 'sociaal kapitaal' en het 'communicatieklimaat' (voor een nadere toelichting over deze begrippen zie paragraaf 2.2.1). Hierin investeren betekent investeren in kwalitatief hoge en frequente face-to-face communicatie tussen zowel directe collega's onderling, als tussen leidinggevend en ondergeschikten. Investeren in face-to-face contact heeft volgens hen positieve effecten voor de *commitment* en de productiviteit. Men krijgt een hechtere band met elkaar, raakt meer betrokken, gemotiveerder en werkt daardoor harder (Langbein & Jorstad, 2004; Bartels e.a., 2007). Beide onderzoeken zijn gehouden in politieorganisaties wat de relevantie voor een toepassing op de onderzoeksorganisatie mijns inziens vergroot.

Het belang van face-to-face communicatie voor de onderzoeksorganisatie wordt zo mogelijk nog verder vergroot, door haar cruciale rol in de begeleiding van veranderingsprocessen. Ten tijde van mijn onderzoek was, zoals in hoofdstuk 6 uiteengezet, een inkrimping van het districtsecretariaat aangekondigd, hetgeen tot onrust leidde onder de (met name) DS medewerkers. Deze onrust leek vooral voort te komen uit onduidelijkheid, maar *uiteraard* ook doordat de baan van deze mensen mogelijk op het spel leek te staan. Het is dan ook de rol van de directe leidinggevend om daarin met *veel* face-to-face contact de medewerkers te informeren en gerust te stellen. Voor zover ik heb kunnen achterhalen, verliep de communicatie omtrent de mogelijke verandering inderdaad via face-to-face kanalen. Het juiste middel is dan ook wel gekozen, maar uit de onduidelijkheid die DS medewerkers claimen te ondervinden, blijkt dat de *kwaliteit* van de communicatie, in ieder geval vanuit hun optiek, te wensen overliet. Ook hadden de medewerkers niet het idee dat er naar hen ideeën over de verandering geluisterd werd. Of dat er überhaupt iets met hun suggesties over werkgerelateerde zaken werd gedaan. Het lijkt hierbij dan ook te ontbreken aan de bij een goede samenwerkingsrelatie noodzakelijke *terugkoppeling* (o.a. Stoter, 2007).

In mijn eigen woorden samengevat, zie ik een tweeledige functie voor face-to-face communicatie: *relatie* en *informatie*. Investeren in deze vorm van contact is volgens theorie en praktijk essentieel voor een effectieve manier van samenwerken. Het bevordert enerzijds de relatie, waardoor motivatie en productiviteit stijgen. En anderzijds is informatie op de minst ambigue wijze over te brengen, dankzij de grote invloed van de aanwezige non verbale communicatie. Zowel het relatie als informatie aspect blijken enorm belangrijk in de onderzoeksorganisatie. Het verdient mijns inziens dan ook aandacht om als collega's eens expliciet te reflecteren op de waarde van face-to-face communicatie voor de onderlinge samenwerking. Waarbij de relatie en informatie uitwisseling tussen *verschillende* processen en lagen, zoals tussen leidinggevend en ondergeschikten, speciale aandacht verdient.

Het lijkt nu alsof investeren in face-to-face communicatie dé oplossing is voor alle moeilijkheden in de organisatie. Het speelt inderdaad een belangrijke rol in de verbetering van de samenwerkingsprocessen; het basisonderwerp van dit onderzoek. Met alleen investeren in dit contact 'ben je er echter niet'. Als het gaat om de het 'tot stand brengen van' de gewenste verbeteringen, ofwel het *veranderen* of *transformeren*, dan komt er meer bij kijken. De onrust die de aankondiging tot inkrimping van het DS veroorzaakte, het scepticisme naar de werkverdelers door agenten, het streven naar een meer klantgerichte politieorganisatie; allen aspecten van een bepaalde manier van omgang met en beleving van verandering. Een aanvulling op deze omgang met verandering is dan ook vereist. Deze volgt hieronder.

7.4 Omgang met veranderingen: een essentiële aanvulling

Face-to-face communicatie is overkoepelend van belang bij het begeleiden van veranderingen. Daarbij is het wel nuttig om ook te begrijpen wat voor problemen tijdens dit proces kunnen ontstaan en welke mogelijk al gaande zijn in de onderzoeksorganisatie. In het conceptuele kader is gewezen op de verschillende ‘bad ways of thinking’ tijdens veranderingsprocessen, door Bate (1994) ook wel *isms* genoemd. Deze verkeerde denkpatronen kunnen leiden tot vicieuze cirkels, welke de veranderingsprocessen belemmeren. Ook is gesproken over de rol die de politiecultuur kan hebben op het doorvoeren van veranderingen. Deze kan bijvoorbeeld een belemmerende invloed hebben op het veranderingsproces. Hieronder een toelichting en aanbevelingen hieromtrent.

7.4.1 Omgaan met vicieuze cirkels en politiecultuur: het inbouwen van stabiliteit

Een ISO chef noemde de manier van veranderen in de politieorganisatie ‘*het wiel steeds opnieuw uitvinden*’, terwijl een buurtagent vond dat men ‘*constant verandert*’ en dat er daarbij eigenlijk ‘*geen moment van rust meer is gekomen*’. Een wijkteamchef vult daarop aan dat men wel constant *moet* veranderen, omdat men mee moet gaan met de tijd. Onder andere Bate (1994) bevestigt deze constatering van de wijkteamchef; verandering is onvermijdelijk, ontwikkelingen in de buitenwereld dwingen organisaties om in de loop der tijd *mee* te veranderen. Het gevaar zit er echter in, dat deze constante veranderingscyclus tot onderdeel verwordt van een bepaalde vicieuze cirkel en er met de doorgevoerde veranderingen niet zo snel vooruitgang wordt geboekt. Door een bepaalde ‘gesloten’ manier van denken over de meest geschikte manier van veranderen bijvoorbeeld. Zoals geobsedeerd raken door de structuur van een organisatie en daardoor de overige aspecten uit het oog verliezen.

Dit voorbeeld geef ik hier niet voor niets. Bate (1994) noemt deze obsessie met structuur namelijk *structuralisme*, welke ik herken in de onderzoeksorganisatie. Zoals net gesteld wordt door respondenten gesteld dat de politie organisatie constant verandert. Het gaat hier steeds om structurele veranderingen. Verschillende buurtagenten, DS medewerkers, maar ook chefs staan kritisch tegenover deze constante veranderingscyclus. Zo is er in relatief korte tijd (binnen zo’n 5 jaar) een districtsecretariaat ingevoerd, welke haar huidige vorm nu zo’n twee jaar heeft. Deze is in die tussentijd steeds aan verandering onderhevig geweest; eerst alleen een wijksecretariaat, toen ook een centraal secretariaat. De medewerkers dienen zich daarop steeds aan te passen. En nu men er aan gewend begint te raken, wordt aangekondigd het DS in te krimpen; weer een verandering. Tegelijkertijd is recentelijk de werkverdelers ingevoerd. Bij zowel de invoering van het DS als de werkverdelers is het aan de medewerkers en operationele chefs om uit te zoeken hoe ze die functies praktisch invullen. Dit vergt veel tijd en inspanning. In de afgelopen jaren zijn de medewerkers in deze organisatie dan ook constant belast geweest met deze veranderingen, welke een directe invloed hadden en hebben op de structuur van hun werkzaamheden. Daarbij heerst het idee dat alles ‘zo weer’ anders kan zijn. Dat ziet men immers nu weer gebeuren met een mogelijke inkrimping van het districtsecretariaat. Deze veranderingen brengen bovendien onduidelijkheden en onrust met zich mee voor de betrokken medewerkers, welke zich constant moeten aanpassen en zich afvragen wat de verandering voor hun rol betekent. Zo moeten buurtagenten, werkverdelers, districtsecretariaat medewerkers én chefs, allemaal bedenken wát voor taken door wíe moeten worden uitgevoerd. Vooral omdat deze taak- en rolverdeling van te voren (voor implementatie) niet zo concreet uiteen is gezet. Men wordt opgezaagd met onduidelijkheid over hun rol en taken, waardoor men zelf taken verzint. Zoals het DCDS dat de bewaking van afhandeling van burgercontacten en aanvullende PV’s gedeeltelijk op zich heeft genomen en taken voor afhandeling ‘uitzet’ bij agenten. Dit zijn *niet per se* formele taken van hen. Ze kregen echter ruimte om deze taken op zich te nemen, door de ‘vage’ werkinstructies.

Bovenstaande uitwerking van de dynamiek van verandering in de onderzoeksorganisatie heb ik op een dergelijke wijze uiteengezet, omdat het mijns inziens op deze manier precies past in

de vicieuze cirkel van structuralisme. Men tracht door structurele veranderingen, zoals het invoeren van een districtsecretariaat en een werkverdelers, de structurele taakverdeling overzichtelijker en eenduidiger te maken en de dienstverleningsprocessen meer te stroomlijnen en efficiënter te maken. Voor werkverdeling zijn immers werkverdelers, voor administratieve zaken het districtsecretariaat. Hierbij gaat men voorbij aan het feit dat mensen tijd nodig hebben om zich aan te passen. Want: *'Innovation activities need a period of structural stability within which to get established, regularized and routinized'* (Bate, 2007:119). De mensen moeten aan iedere structurele verandering eerst een tijdje wennen, voordat deze ook echt 'inslaat'. Bate (1994) noemt dit ook wel een 'incubatie' fase. Zo gaven buurtagenten aan net gewend te raken aan de huidige vorm van ondersteuning door het DS. De incubatiefase lijkt dan ook net op haar einde te zitten. Het is echter te vroeg om op dit vlak een nieuwe structurele verandering door te voeren, zoals wél is aangekondigd met de inkrimping van het DS. Dit stuit dan ook op weerstand van medewerkers. Bate (1994) wijst dan ook op het belang van stabiliteit bij veranderingen. Er moet een balans zijn tussen verandering en stabiliteit. Zo zal de invoering van werkverdelers ook een tijdje rust gegeven moeten worden.

Een opvallende overeenkomst:

De veranderingsdynamiek in de onderzoeksorganisatie past mijns inziens perfect in het volgende fragment uit Bate's (1994) weergave van structuralisme bij de British Railroad Company, ik heb mijn weergave van de dynamiek in de onderzoeksorganisatie ook zo veel mogelijk naar de elementen uit dit fragment gevormd: *'Reorganization and the constant reshuffling of roles had left people unsure of what they were expected and authorized to achieve; just when they thought they had found out, it would be 'all change' again, and a whole new set of roles and relationships would have to be learned. No time was allowed for the structure (and clarity) to emerge...'* (Bate, 1994:98)

Deze 'rustperiodes' zijn met name in de politieorganisatie van belang door de conservatieve natuur van politiemensen. Zo noemt o.a. Marks (2000) 'conservatisme' als voornaam onderdeel van de politiecultuur. Een cultuur die voortkomt uit de spanningen waar politiemensen dagelijks mee moeten omgaan, zoals constant opletten voor gevaar, het verantwoordelijk omgaan met hun autoriteit en de druk om steeds efficiënt te presteren. Om hier mee om te kunnen gaan hebben politieagenten een zekere wantrouwende, cynische en pessimistische houding ontwikkeld, welke ook tot uiting komt in hun omgang met verandering (Wood, 2004). Hierbij is het volgens Marks (2000) van belang om te investeren in directe en open communicatie tussen de direct leidinggevendenden en de medewerkers. De medewerkers dienen een actieve rol toebedeeld te krijgen in de veranderingsprocessen.

Op dat vlak is er in de organisatie wel een positieve tendens. De veranderingen van werkverdelers en districtsecretariaat zijn dan wel van bovenaf ingevoerd en gelijk in werking gesteld, maar het zijn wel de medewerkers zelf die de taken invulling hebben gegeven door daarover met elkaar over te overleggen. Zo hebben agenten en chefs overlegd over de inhoud van de werkzaamheden van zowel werkverdelers als districtsecretariaat. Het probleem zit hem daarbij echter in de onmacht die er nog steeds is over de invoering van dergelijke structurele veranderingen. De inkrimping van het districtsecretariaat wordt bijvoorbeeld 'van bovenaf' bepaald, waarbij zowel de medewerkers op de werkvloer, als de operationele chefs eigenlijk 'totaal' geen inbreng hebben. Deze dynamiek van relatieve machteloosheid jegens veranderingen werkt de pessimistische houding en denkwijze van politiemensen helaas alleen maar in de hand. Om daar iets aan te doen dient er iets gedaan te worden aan de mogelijkheden voor *input* en *terugkoppeling*. De communicatie moet nu eenmaal over een hele hoop 'schrijven', maar uiteindelijk kan het wél terecht komen op een plek van waaruit terugkoppeling kan worden

gegeven. Dat dit op het moment een erg traag proces is, is te begrijpen, de enige wijze om hier verandering in aan te brengen is echter door er op te *reflecteren* en in te *investeren*.

Als laatste punt wil ik wijzen op de ontwikkeling van de organisatie naar meer klantgerichtheid. Van nature heeft een selectiebureaucratische organisatie, zoals de politie, beperkte mogelijkheden om klantgericht te werken. Klanten, in dit geval burgers, zijn afhankelijk van de verschillende procedures en toepassing van rechtsregels, waaruit de dienstverlening hoofdzakelijk bestaat. Bij de Politie Rotterdam-Rijnmond heeft men echter getracht de klantgerichtheid via een andere, wel weer een structurele, manier te bevorderen. Dit door met 'project fijnmazigheid' de toegankelijkheid en bereikbaarheid van de politie te bevorderen, zodat burgers in ieder geval *sneller* de hulp krijgen die zij nodig hebben. In dit geval lijkt deze structurele verandering inderdaad succesvol. Burgers kunnen nu gemakkelijker de buurtagent bereiken, middels het nummer 0900-8844.

Zoals gezegd is dit echter een structurele oplossing. Burgers bevinden zich nog steeds in een afhankelijke en onvrijwillige positie en uiteindelijk afhankelijk van de *discretie* van de politiemedewerkers om de service te verlenen (Gastelaars, 2006; Lipsky, 1980). De verandering doet niks aan de *attitude* van de politiemedewerkers (Marks, 2000). Uiteindelijk wordt een belangrijk deel van de service nog steeds door de agent op straat verleend. En het vergt daarbij een omslag vanuit de van oudsher pessimistische, wantrouwende politiecultuur om zich meer sociaal en interactief naar de burger op te stellen (Woods, 2004). Ik wil hiermee benadrukken dat een structurele verandering niet genoeg is om een *transformatie* bereiken (Bate, 1994). De focus van de Nederlandse Politie lijkt echter nog steeds te liggen op structurele veranderingen, waarbij de gevaren van structuralisme de kop op lijken te steken in locale politieorganisaties als district De Eilanden (Bate, 1994). Belangrijk is dan ook om ten eerste deze structurele veranderingen tijd te geven, stabiliteit inbouwen door perioden van rust. Om zodoende in ieder geval het structuralisme tegen te gaan. Ten tweede dient er meer aandacht te komen voor verandering van de cultuur van politiemensen, hun attitude, denkwijze, houding. Alleen dan kan er daadwerkelijk een meer *klantgerichte* organisatie ontstaan.

***Een notitie bij de omgang met verandering in de politieorganisatie:
licht aan het einde van de tunnel?***

Zoals in het conceptuele kader genoemd, onderscheidt Bate (1994) in zijn boek verschillende 'isms'; 'bad ways of thinking' omtrent omgaan met verandering. Opvallend daarbij vond ik dat de ism die Bate omschrijft als *conservatisme*, niet prominent aanwezig lijkt te zijn in de veranderingscyclus van de onderzoeksorganisatie. Veranderingen zoals het districtsecretariaat en de werkverdelers, welke zijn ingezet als *experimenten*. Pogingen om iets nieuws te doen. Hierbij wordt het nodige risico genomen, omdat dergelijke veranderingen directe impact hebben op de wijze van dienstverlening en dus klantrelaties. Deze experimentele wijze van veranderingsimplementatie botst met de aanname van een conservatieve politiecultuur. Marks (2000) noemt immers letterlijk 'conservatism' als één van de kernonderdelen van deze cultuur. Het is wel zo dat de medewerkers van de onderzoeksorganisatie deze conservatieve en terughoudende houding jegens veranderingen onderstrepen, op de werkvloer lijkt deze cultuur dan ook wel degelijk aanwezig. Degenen die de veranderingen bedenken en doorvoeren, de beleidsmakers en strategische top van de Nederlandse Politie, lijken dit conservatisme echter niet te delen. De conservatieve politiecultuur lijkt dan ook niet in alle lagen van de politieorganisatie doorgedrongen, of in ieder geval aan verandering onderhevig. Hetgeen wellicht een positief teken aan de wand kan zijn voor een algehele transformatie naar een meer innovatieve politieorganisatie.

7.5 Een suggestie voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek zijn een aantal interessante thema's naar voren gekomen. De meeste daarvan, zoals het belang van face-to-face communicatie en de invloed van politiecultuur op verandering en klantgerichtheid, zijn toepassingen geweest van bestaande theoretische inzichten op de organisatiewerkelijkheid. Mijns inziens waren deze concepten zeer toepasselijk en hebben ze hun waarde bewezen. Meer onderzoek naar deze concepten lijkt me dan ook niet *per se* noodzakelijk.

Onderaan paragraaf 7.4.1 heb ik echter een bevinding omtrent politiecultuur en omgang met verandering genoteerd (omkaderd), welke mij wel degelijk interessant lijkt om verder te onderzoeken. Ik bemerkte namelijk een tegenstrijdigheid tussen de in de theorie als *conservatief* aangemerkte politiecultuur (Marks, 2000) en de in de praktijk van de Nederlandse Politie gaande wijze van implementatie van veranderingen. Zoals in het kader in paragraaf 7.4 gesteld, zijn ontwikkelingen als het districtsecretariaat en de werkverdelers vrij experimentele en 'dare I say'; *innovatieve* concepten, die relatief kort na elkaar in de organisatie zijn doorgevoerd. In de afgelopen paar decennia zijn een aantal grote reorganisaties bij de politie geweest, maar wel allen vanuit de overheid ingezet. Zoals het streven naar meetbaarheid en *accountability* van het werk van politiemedewerkers (zie par. 2.1.2). Met de invoering van werkverdelers en districtsecretariaat, laat de Nederlandse Politie echter zien dat zij ook zelf *durven* veranderen. Zelf met concepten te komen en met deze concepten experimenteren in de praktijk. Een dergelijke houding druist in tegen de ouderwetse politiecultuur van 'conservatisme' (Marks, 2000). Het lijkt me dan ook een interessante suggestie voor een vervolgonderzoek om te bekijken in hoeverre dit 'oude' model van politiecultuur nog wel van toepassing is op de *gehele* politie organisatie.

Referentielijst

Antunes, G. & Scott, E.J. 1981, "Calling the cops: Police telephone operators and citizen calls for service", *Journal of Criminal Justice*, vol. 9, no. 2, pp. 165-180.

Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M. & Joustra, I. 2007, "Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, no. 2, pp. 173-190.

Bate, P. 1998, *Strategies For Cultural Change*, Oxford: Butterworth-Heinemann

Boeije, H. 2006, *Analyseren in kwalitatief onderzoek*, Amsterdam: Boom Onderwijs

Gastelaars, M. 2006, *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*, Amsterdam: SWP

Hoogenboezem, J.A. & Hoogenboezem, D.B. 2005, "Coping with targets: Performance measurement in the Netherlands police", *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 54, no. 7, pp. 568-578.

Langbein, L. & Jorstad, C. 2004, "Productivity in the Workplace: Cops, Culture, Communication, Cooperation, and Collusion", *Political Research Quarterly*, vol. 57, no. 1, pp. 65-79.

Liederbach, J., Fritsch, E.J., Carter, D.L. & Bannister, A. 2008, "Exploring the limits of collaboration in community policing: A direct comparison of police and citizen views", *Policing*, vol. 31, no. 2, pp. 271-291.

Lipsky, M. 1980, *Street-level Bureaucracy. Dilemma's of the individual in public services*, New York: Russel Sage Foundation

Marks, M. 2000, "Transforming Robocops? A Case Study of Police Organisational Change", *Society in Transition*, vol. 31, no. 2, pp. 144-162.

Noordegraaf, M. 2004, *Management in het publieke domein*, Bussum: Coutinho

Punch, M., Van Der Vijver, K. & Zoomer, O. 2002, "Dutch "cOP": Developing community policing in the Netherlands", *Policing*, vol. 25, no. 1, pp. 60-79.

Self, D.R. 2007, "Organizational change - Overcoming resistance by creating readiness", *Development and Learning in Organisations*, vol. 21, no. 5, pp. 11-13.

Stoter, A. 2007, *De communicerende organisatie. Communicatie in relatie tot organisatieverandering*, Utrecht: Lemma

Washington, M. & Hacker, M. 2005, "Why change fails: Knowledge counts", *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 26, no. 5, pp. 400-411.

Wood, J. 2004, "Cultural Change in the Governance of Security", *Policing & Society*, vol. 14, no. 1, pp. 31-48.

Documentatie onderzoeksorganisatie:

Intern actieprogramma wijkpolitie 2007-2008

Handboek I3S Versie 3.0

Projectgroep Visie op de politiefunctie, Raad van Hoofdcommissarissen, 2005 *Politie in Ontwikkeling*: Den Haag: NPI

Takenmatrix Intake, Service & Ondersteuning

Uitgangspunten voor het proces ISO 2006-2007

Visiedocument Hoofdproces ISO 15-10-2007

Internet:

<http://nl.wikipedia.org/wiki/Sepot>

<http://nl.wikipedia.org/wiki/Spijkenisse>

<http://www.politie.nl/contact>

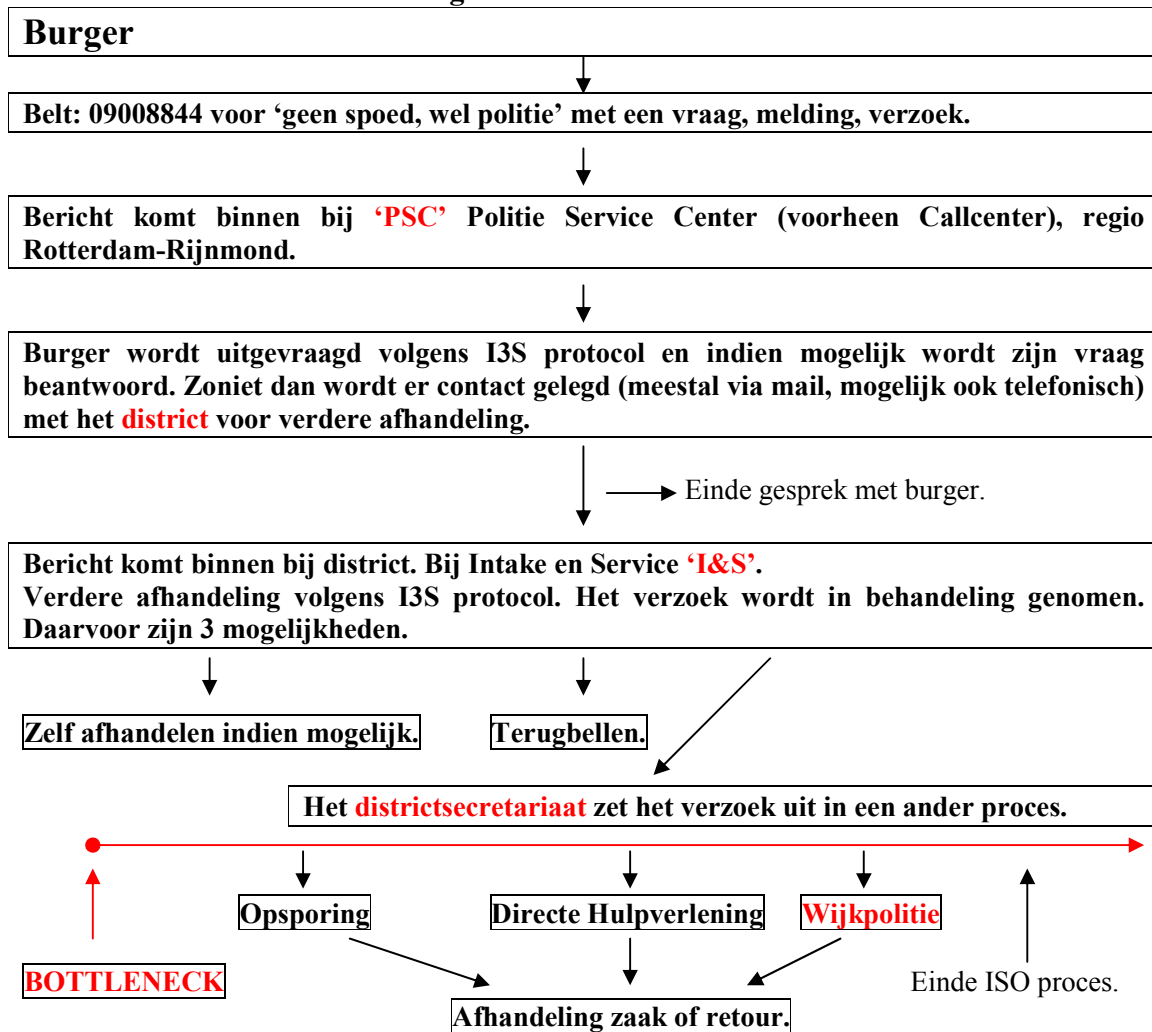
<http://www.politie-rijnmond.nl/>

Bijlagen

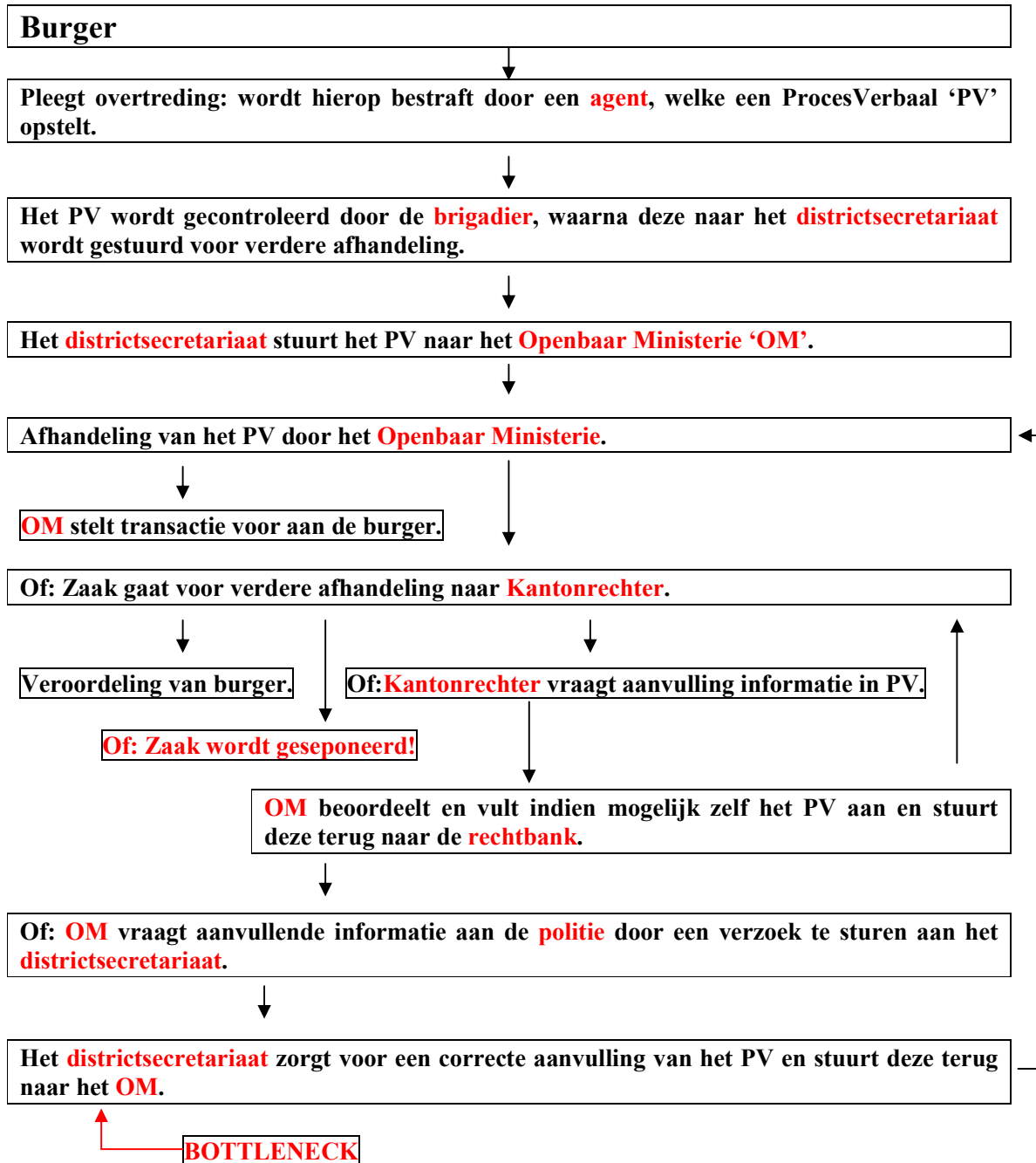
1. Schema's van de afhandeling van klantcontacten

Het betreft de startversies, bedoeld ter indicatie van het verloop van de processen en dus niet geheel waarheidsgetrouw!

Schema 1: Berichten van de burger



Schema 2: Berichten van het OM



Toelichting bij schema 1

Het contact tussen PSC en burger en tussen PSC en I&S leidt in de praktijk tot onduidelijkheden, volgens het DMT. De ‘bottleneck’ ontstaat pas als het binnengekomen bericht door het districtsecretariaat wordt uitgezet in een ander proces. In dat geval registreert en controleert het districtsecretariaat het bericht en zorgt voor afhandeling. En kan het bericht bij Opsporing, Directe Hulpverlening ‘DHV’, of de wijkpolitie terechtkomen, waarna het ISO proces eindigt. In de praktijk zijn de meeste berichten bestemd voor de wijkpolitie, zo heeft het management ISO laten weten.

Na overdracht van het bericht aan de wijkpolitie, dient men daar indien nodig actie op te ondernemen. In de praktijk wordt deze actie niet altijd adequaat ondernomen. De vraag is waarom dit niet gebeurt. Het is ook onduidelijk *wat* er in dit proces nu precies gebeurt.

De crux lijkt hem hier dan ook te zitten in de samenwerking tussen districtsecretariaat en wijkpolitie. Vanuit de organisatie zijn hierover vragen over het managen van verwachtingen en de hieraan verbonden *publiekstevredenheid*. In hoeverre zijn de medewerkers zich bewust van deze manier van handelen en haar mogelijke effecten voor de publiekstevredenheid? En in hoeverre voelt men zich betrokken en verantwoordelijk? Onduidelijk is in hoeverre de zaken die als afgehandeld worden genoteerd ook echt afgehandeld zijn. In hoeverre worden doorlooptijden bewaakt en adequate acties naar de burger ondernomen? Een voorbeeld van een verkeerde afhandeling van een burgercontact en mede motivator voor dit onderzoek is het volgende voorbeeld omtrent een melding van vernielingen tijdens Oud & Nieuw. Waarom er op deze wijze is gehandeld is voor het DMT volstrekt onduidelijk.

Casus Oud & Nieuw:

Een burger meldt aan het PSC dat er vernielingen hebben plaatsgevonden tijdens Oud & Nieuw. Vanuit het PSC zou zijn gereageerd door te zeggen dat vernielingen er nu eenmaal bij horen in deze maatschappij. De melding van de burger werd niet serieus genomen en er werd niet opgetreden door de wijkpolitie.

Uit cases als deze komt veel onbegrip en onvrede voort, zowel voor het DMT, als mogelijk voor de burger. Hoe kan een melding als deze afgeketst worden en niet tot actie leiden? Soortgelijke voorvallen doen zich volgens het DMT vaker voor. Volgens de procedure geeft het PSC zo'n bericht door aan het districtsecretariaat, welke dat weer naar de wijkpolitie doorstuurt. Als de procedure correct wordt gevolgd, zou de wijkpolitie in ieder geval dienen te reageren op de burger.

Toelichting bij schema 2

Het gaat hier uiteindelijk om de afhandeling van verzoeken van het OM aan de politie. Het OM verzoekt de politie aanvullende informatie te geven op de ingeleverde PV's. Het gaat hierbij meestal om aanvulling omtrent 'de waarneming' van het strafbare feit door de agent die het ProcesVerbaal heeft opgesteld. De praktijk wijst uit dat hier niet altijd op (tijd en adequaat op) wordt gereageerd door de politie. Het districtsecretariaat, welke de verzoeken van het OM binnenkrijgt, is ook degene die zorgt voor de controle en retourzending van het PV. Het is voor het DMT van De Eilanden onduidelijk hoe deze controle in de praktijk uitwerkt. Door wie en in hoeverre worden de PV's *nu eigenlijk* gecontroleerd en aangevuld? Het is onduidelijk of de brigadier die de PV's van zijn agenten controleert, ook de tweede maal (na verzoek van het OM) het PV nakijkt en/of aanvult. Of dat de agent die het PV opstelde en het strafbare feit heeft geconstateerd nogmaals het PV kan aanvullen. Er heerst onduidelijkheid omtrent deze gang van zaken en onvrede over het verloop van deze afhandeling. De casus hieronder is een voorbeeld van een slordigheid in dit proces.

Casus 'lijken in de kast':

In de afgesloten persoonlijke kast van een ontslagen politiemedewerker werden vele onafgehandelde dossiers teruggevonden, waaronder vele PV's en verzoeken van het OM. Waarvan sommigen al een lange tijd waren verlopen.

Uit cases als deze komen de vragen van het management voort over het bewustzijn van, en betrokkenheid bij deze gang van zaken van uitvoerende medewerkers.

Een niet adequate afhandeling van dergelijke verzoeken kan immers ernstige gevolgen hebben voor de reputatie van de politieorganisatie. Als verzoeken van het OM over aanvulling van PV's niet goed worden afgehandeld, kan dit leiden tot een sepot van de zaak door het OM. Waardoor de politie een afbreukrisico loopt in de vorm van het verliezen van gezag. De wetsovertreders zijn dan immers de lachende derden, omdat de politie faalt de zaak goed neer te zetten en het OM het bewijs niet rond krijgt.

2. *Topiclijst interviews*

Opening

Voorstellen student (oa; uitleg context, duur gesprek; anoniem; opnemen)

Introductie onderwerp

Voorstellen respondent (Wat is uw achtergrond, hoe bent u in uw huidige functie terecht gekomen, hoe lang werkt u hier al, wat zijn uw taken, hoe bevalt het)

Processen van afhandeling klantcontact:

Beeld van respondent over de rol van de klant en de medewerkers

Burger

Hoe gaat het afhandelen van berichten van de burger in zijn werk (en hoe ziet de samenwerking met districtsecretariaat/wijkpolitie er op dat vlak uit) én wat vind je hiervan?

Welke rol speelt *jouw* afdeling?

OM

Hoe gaat het afhandelen van verzoeken van het OM in zijn werk (en hoe ziet de samenwerking met districtsecretariaat/wijkpolitie er op dat vlak uit) én wat vind je hiervan?

Welke rol speelt *jouw* afdeling?

Samenwerking met ‘de ander’: districtsecretariaat/wijkpolitie expliciet

Hoe ziet de samenwerking met districtsecretariaat/wijkpolitie er in dit kader uit én wat vind je hiervan?

Welke rol speelt *jouw* afdeling?

De persoonlijke rol

Wat vind je van de rol die jij zelf en de rest van het districtsecretariaat/ de wijkpolitie hierin speelt? In hoeverre voel je je betrokken bij je werkzaamheden, voel je je verantwoordelijk voor de gevolgen?

Verbeteringen

In hoeverre zou er iets veranderd kunnen worden om deze processen te verbeteren?

- Wat gaat er goed, wat kan er beter?

Extra en overkoepelende thema's:

- Controle, toezicht, inzicht (door wie, wanneer en hoe?)
- In hoeverre zijn er werkinstructies?
- Rol van en samenwerking met leidinggevenden/uitvoerenden.
- In hoeverre zijn andere processen als OSD betrokken?
- Organisatiecultuur, invloed (op veranderingen, hoe makkelijk kun je iets veranderen)?
- Communicatie: middelen, lijnen, structuren (formeel, informeel)
- In hoeverre zijn er verschillen tussen locaties?
- De historie van het districtsecretariaat, hoe heeft het zich in de loop der jaren ontwikkeld?
- Mening digitale systemen

Spiegeling aan schema's

In hoeverre herken je je in de voorgestelde visualisering van het proces en probleemschets? Waar ervaar je problemen of kan het beter?

Afsluiting: Wat zou u tot slot nog kwijt willen over dit onderwerp? Hoe vond u het gesprek verlopen?