



Duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers

Een kwalitatief onderzoek naar een effectief beleid
Vrijwilligersmanagement in Noord-Nederland

Door: Tijmen van Dijk



"Hoe kan de duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers worden verbeterd binnen de basisteams, waarbij de conclusies en aanbevelingen kunnen worden gebruikt ten behoeve van een effectief beleid Vrijwilligersmanagement in Noord-Nederland?"

Duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers

Een kwalitatief onderzoek naar een effectief beleid Vrijwilligersmanagement in Noord-Nederland



Bachelorscriptie

ter verkrijging van de Bachelor of Business Administration aan de Hanzehogeschool Groningen

auteur rapport:	T. van Dijk
studentennummer:	361237
onderwijsinstelling:	Hanzehogeschool Groningen
opleiding:	Bedrijfskunde
eerste beoordelaar:	H. van Driel
tweede beoordelaar:	S.H.M. Kerkvliet (docentbegeleider)
opdrachtverstrekker:	Team Coördinatie Politevrijwilligers (TCP)
opdrachtgever:	M.A. Tillema en M. Kommer
organisatie:	politie Eenheid Noord-Nederland
versie:	1.0
datum:	2 maart 2021

© Politie, *all rights reserved*. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, op geautomatiseerde wijze opgeslagen of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Politie.

© Deze afstudeeropdracht is geschreven onder verantwoordelijkheid van de Hanzehogeschool Groningen (HG). Het copyright berust bij de auteur. Zowel de HG als de auteur verklaren, dat zij eventuele gegevens van derden, die voor deze afstudeeropdracht zijn gebruikt en die door deze derden als vertrouwelijk zijn aangemerkt, als zodanig zullen behandelen.

Voorwoord

Voor u ligt mijn bachelorscriptie 'Duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers'. Het onderzoek is uitgevoerd naar de duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers binnen de Regionale Eenheid Noord-Nederland. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen van de opleiding Bedrijfskunde aan de Hanzehogeschool in Groningen en in opdracht van mijn stagebedrijf: het Team Coördinatie Politievrijwilligers. Dit onderzoek is verricht tussen september 2020 en februari 2021.

Samen met mijn stagebegeleiders (M.A. Tillema en M. Kommer) is het onderwerp en de onderzoeksvraag voor deze scriptie bedacht, naar aanleiding van de huidige situatie binnen de Eenheid Noord-Nederland. Deze opdracht is gevonden naar aanleiding van een vacature op de databank van mijn opleiding. Sinds ik in september 2020 ben begonnen als afstudeerstagiair is de vraagstelling deels veranderd. Hierbij is ervoor gekozen om de instroom van de politievrijwilligers niet te betrekken in mijn onderzoek. Dit onderwerp zorgde in combinatie met het huidige onderwerp voor een te breed onderzoeksveld. Daarom richt dit onderzoek zich slechts op de 'Duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers'. Na uitvoerig kwalitatief onderzoek heb ik de onderzoeksvraag kunnen beantwoorden.

Dit rapport wordt opgeleverd aan mijn opleiding voor beoordeling van dit rapport. Ook wordt dit rapport intern binnen de politieorganisatie opgeleverd aan het Team Coördinatie Politievrijwilligers en de Eenheidsleiding Noord-Nederland. Tenslotte worden de resultaten en conclusies gedeeld met de basisteams.

Graag wil ik van de mogelijkheid gebruik maken om enkele mensen te bedanken voor hun bijdrage aan mijn scriptie. Tijdens dit onderzoek stonden mijn stagebegeleiders - *M.A. Tillema en M. Kommer* - altijd voor mij klaar. Hun waardevolle input, betrokkenheid, en vertrouwen in mijn scriptie heeft mij erg geholpen. De tweezijdige communicatie verliep erg fijn, inachtneming met de coronamaatregelen binnen de lockdown. Zodoende was ik veelal gewezen om thuis te werken aan mijn scriptie. Ook de andere collega's binnen het Team Coördinatie Vrijwilligers hebben mij begeleid als ik vragen had.

Ook wil ik mijn studiebegeleider - *M. Kerkvliet* - bedanken voor zijn tips. Hij heeft steeds mijn vragen die ik had beantwoord, samen met *S. Hami en H. van Driel* binnen een COL-groep. Via deze COL-groep heb ik kritisch kunnen kijken naar mijn onderzoeksopzet. De tips van *medestudenten* hebben mij ook geholpen. Hierdoor kon ik verder met de uitvoering van mijn onderzoek.

Daarnaast wil ik alle *geïnterviewde respondenten* bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun input, tijd en medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen opleveren. De respondenten blijven in mijn onderzoek anoniem. Tenslotte wil ik mijn *familie* bedanken. Zij hebben mijn rapport doorgenomen om taal- en structuurfouten op te sporen.

Alle genoemde personen hebben mij informatieve en motiverende woorden gegeven. Dit heeft mij erg geholpen om mijn scriptie met een goed gevoel af te ronden binnen deze bizarre coronaperiode.

T. van Dijk

Ruinerwold, februari 2021

Managementsamenvatting

De aanleiding voor dit adviesrapport is de opdracht van de afdeling Team Coördinatie Politievrijwilliger die wil weten hoe een effectief beleid vrijwilligersmanagement gevormd kan worden binnen de Eenheid Noord-Nederland. Hierbij is de bedoeling dat er gekeken wordt naar de duurzame inzetbaarheid van de politievrijwilliger in de uitvoering.

Probleemanalyse en onderzoeksvraag

Momenteel wordt er niet voldoende gestuurd op het vrijwilligersmanagement. De behoeften van de organisatie verschillen met de behoeften van de vrijwilliger. Volgens een medewerkers onderzoek van het TCP is de werkdruk en werkbelasting laag. Dit zou een oorzaak kunnen zijn voor een bore-out. Daarom is de duurzame inzetbaarheid van de vrijwilligers onderzocht, om uiteindelijk de inzetbaarheid en de inbedding van vrijwilligers in de organisatie te bevorderen voor een effectief vrijwilligersmanagement.

Duurzame inzetbaarheid is te definiëren als het werkvermogen van de vrijwilliger om nu en in de toekomst op lange termijn toegevoegde waarde te kunnen leveren voor de politieorganisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren. Dit vraagt goed werknemer- en werkgeverschap op macro-, meso- en microniveau. De arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling hierbij.

De hoofdvraag van het onderzoek luidde als volgt: *“Hoe kan de duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers worden verbeterd binnen de basisteams, waarbij de conclusies en aanbevelingen kunnen worden gebruikt ten behoeve van een effectief beleid Vrijwilligersmanagement in Noord-Nederland?”*

Methode

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag is kwalitatief onderzoek gedaan om de duurzame inzetbaarheid te meten. Hiervoor het AMO-model als leidraad genomen binnen de deelvragen. De – *ability*¹, *motivation*², en *opportunity*³ – zijn gemeten. Binnen de vierde deelvraag is gekeken hoe de basisteams nu invulling geven aan het vrijwilligersmanagement.

Binnen dit onderzoek zijn er interviews gehouden onder 15 vrijwilligers, 5 coördinatoren van de vrijwilligers, 5 portefeuillehouders van de vrijwilligers en 3 teamchefs van de basisteams in Noord-Nederland. De uitwerkingen van deze interviews zijn opgenomen in het document: ‘transcribeeruitwerking en coderingstabellen’.

Resultaten

Uit het onderzoek is gebleken dat de **‘motivation’** en de flexibiliteit op de korte termijn onder de vrijwilligers goed zijn. De vrijwilligers hebben behoefte aan opleidingsmogelijkheden. De randvoorwaarden liggen in het verlengde hiervan. De randvoorwaarden van de vrijwilliger is dat de vrijwilliger wordt gezien, wordt betrokken in het team en binnen de organisatie en wordt gewaardeerd voor zijn of haar inzet. Dit zodat de vrijwilliger uiteindelijk kan presteren en zijn skills op pijl kan houden, en iets voor de organisatie kan betekenen.

Voor de organisatie is de meeste winst te boeken op de *‘ability en opportunity’* binnen de factoren van de duurzame inzetbaarheid, waardoor een effectief beleid vrijwilligersmanagement gevormd kan worden.

¹ *Ability*: dit zijn de skills van de werknemers, dus wat de vrijwilligers kunnen;

² *Motivation*: dit zijn de drijfveren van de werknemers, dus wat de vrijwilligers willen;

³ *Opportunity*: dit zijn de gelegenheden die vrijwilligers krijgen om te presteren.

Op het gebied van '**ability**' hebben de vrijwilligers niet voldoende basisvaardigheden die nodig zijn om het werk te kunnen uitvoeren die nodig zijn als vrijwilliger. De resultaten laten zien er meer aandacht nodig is voor het bijhouden van de kennis. Om deze problemen op te sporen, zijn R&O-gesprekken nodig. Er valt te concluderen dat deze niet in alle basisteams worden gehouden. Wel geven de vrijwilligers en de ondervraagden binnen de organisatie aan dat de R&O-gesprekken een meerwaarde zijn, om de inzetmogelijkheden en belangen van beide partijen in kaart te brengen.

Op het gebied van '**opportunity**', de mogelijkheid om te kunnen presteren als vrijwilligers, laten de resultaten zien dat de communicatieprocessen eenzijdig verlopen. De organisatie informeert de vrijwilligers niet voldoende over de behoeften van de organisatie, en er is sprake van communicatie over te veel schijven. Dit leidt vaak tot miscommunicatie onder de vrijwilligers en de coördinatoren. 42% van de vrijwilligers geven aan dat zij voldoende ruimte krijgen om te presteren. Er wordt aangegeven dat er meer gebruik van de politievrijwilliger kan worden gemaakt. Een kruisrelatie laat zien dat het capaciteitsmanagement (het bewustzijn over de beschikking van vrijwilliger) niet optimaal is.

Aanbevelingen

Aanbevelingen om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren binnen de Eenheid Noord-Nederland voor een effectief beleid vrijwilligersmanagement zijn hieronder op prioriteit opgesomd. De aanbevelingen luiden als volgt:

- 1) In gesprek gaan met de politievrijwilliger, waarbij R&O-gesprekken de leidraad vormen met meer structuur en continuïteit door middel van een R&O-cyclus – waardoor de '*ability en opportunity*' stijgen;
- 2) Bewustwording over de beschikking van politievrijwilligers en zijn competenties, en meer doen aan capaciteitsmanagement. Waarbij de vrijwilligers worden opgenomen in een jaarplan en wordt nagedacht over andere inzetmogelijkheden – – waardoor de '*opportunity*' stijgt;
- 3) Vrijwilligers informeren en betrekken op het gebied van 'Management Informatie Systemen' door 2x per jaar een vrijwilligersavond per basisteam te organiseren, waarbij het vrijwilligersmanagement het hoofdthema is – waardoor de '*opportunity*' stijgt;
- 4) De focus te leggen op thema-avonden, waarbij wordt gestuurd op de bekwaamheden van de vrijwilliger – waardoor de '*ability*' stijgt;
- 5) Taken en verantwoordelijkheden van het BT en het TCP in kaart brengen, waarbij het RACI-model als leidraad dient – waardoor de '*opportunity*' stijgt.

Keywords: duurzame inzetbaarheid, AMO-model, PVU in Noord-Nederland, vrijwilligersmanagement.

Inhoudsopgave

AFKORTINGEN	9
1. INLEIDING	10
1.1. ORGANISATIE- EN CONTEXTBESCHRIJVING	11
1.1.1. De politieorganisatie	11
1.1.2. De afdeling 'Team Coördinatie Politievrijwilligers'	12
1.1.3. De rollen in het basisteam	13
1.2. AANLEIDING	14
1.3. PROBLEEMANALYSE	15
1.3.1. Probleemverkenning	15
1.3.2. Doelstelling	16
1.3.3. Vraagstelling	17
1.4. LEESWIJZER	17
2. THEORETISCH KADER	18
2.1. DUURZAME INZETBAARHEID	19
2.1.1. Definitie: duurzame inzetbaarheid	19
2.1.2. Workability, employability en vitality	20
2.2. MODELLEN VOOR DUURZAME INZETBAARHEID	23
2.2.1. DI-kompas	23
2.2.2. Employability model	24
2.2.3. AMO-model	25
2.3. VRIJWILLIGERSMANAGEMENT	29
2.3.1. Het begrip: vrijwilligersmanagement	29
2.3.2. De B's binnen een vrijwilligersbeleid	29
2.4. TOEPASSING BINNEN ONDERZOEK	32
2.4.1 Conceptueel model	33
2.4.2 Deelvragen	33
3. ONDERZOEKSMETHODE	34
3.1 ONDERZOEKSTRATEGIE	35
3.1.1 Onderzoeksmethode	35
3.1.2 Dataverzamelingsmatrix	35
3.1.3 Procedures	36
3.2 ONDERZOEKSPOPULATIE	36
3.1.1 Controlevariabelen	37
3.3 ANALYSE EN OPERATIONALISATIE	37
3.3.1 Analyse	37
3.3.2 Operationalisatie	37
3.4 KWALITEITSEISEN	38
3.4.1 Betrouwbaarheid	38
3.4.2 Validiteit	38
4. ONDERZOEKSRESULTATEN	39
4.1 RESULTATEN DEELVRAAG 1	40
4.1.1 Educatie	40
4.1.2 R&O-gesprekken	41
4.2 RESULTATEN DEELVRAAG 2	42
4.2.1 De behoeften van de vrijwilliger	42

4.2.2	Randvoorwaarden voor de inzet van een vrijwilliger.....	42
4.2.3	Drijfveren van de vrijwilliger	43
4.2.4	Overeenstemming van de belangen en behoeften	43
4.2.5	Motivatie in de ogen van de organisatie.....	45
4.3	RESULTATEN DEELVRAAG 3.....	45
4.3.1	De behoeften van de organisatie.....	45
4.3.2	Ingrediënten voor optimale inzet	46
4.3.3	De communicatieprocessen	46
4.3.4	Gezien en gewaardeerd voelen als vrijwilliger	47
4.3.5	Ruimte om te presteren	50
4.4	RESULTATEN DEELVRAAG 4.....	50
4.4.1	Binnenhalen.....	50
4.4.2	Bereiken.....	51
4.4.3	Begeleiden	51
4.4.4	Belonen en betrekken	52
4.4.5	Bottlenecks vrijwilligersmanagement	52
4.5	DEELCONCLUSIES	53
5.	CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	54
5.1	ALGEMENE CONCLUSIE	55
5.2	AANBEVELINGEN	56
5.2.1	De aanbevelingen.....	56
5.2.2	Aanbevelingsplan	59
6.	DISCUSSIE.....	60
6.1	RELEVANTIE EN BRUIKBAARHEID	61
6.1.1.	Vervolgonderzoek.....	61
6.2	ONDERZOEKSPROCES	61
LITERATUUR.....		63
GECEITEERDE WERKEN		64
LITERATUURLIJST		64
ILLUSTRATIEVERANTWOORDING		66
BIJLAGEN		67
BIJLAGE A1. REGIONALE EENHEDEN IN NEDERLAND		FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.
BIJLAGE A2. REGIONALE EENHEID NOORD-NEDERLAND		FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.
BIJLAGE B1. ORGANOGRAM (PLAATS IN DE ORGANISATIE)		FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.
BIJLAGE B2. ORGANOGRAM (REGIONALE EENHEID).....		FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.
BIJLAGE C. BASISSTEAMS IN NOORD-NEDERLAND		FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.
BIJLAGE D. POPULATIE POLITIE EENHEID NOORD-NEDERLAND		FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.
BIJLAGE E. INTERVIEWVRAGEN		68
BIJLAGE F. RESULTATEN MEDEWERKERS ONDERZOEK (SCHOUTEN & NELISSEN, 2020)		FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.
BIJLAGE G. STEEKPROEF MET CONTROLEVARIABLEN.....		FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

Zie ook de volgende documenten:

- Document 'coderingstabellen en transcribeeruitwerkingen',
- Document 'blauwdruk effectief vrijwilligersmanagement'.

Afkortingen

AMO	Ability, Motivation and Opportunity
BT	Basisteam
BVH	Basis Voorziening Handhaving
COPV	Coördinator van de vrijwilliger
DROS	Dienst Regionale en Operationele Samenwerking
GGP	Gebied Gebonden Politie
NN	Noord-Nederland
Memo	Medewerkers onderzoek
OPCO	Operationeel Coördinator
PFH	Portefeuillehouder
PV	Politievrijwilliger
PVO	Politievrijwilliger in Ondersteuning
PVU	Politievrijwilliger in Uitvoering
TCH	Teamchef
TCP	Team Coördinatie Politievrijwilligers
WAI	Work Ability Index

1. Inleiding

- 1.1. Organisatie- en contextbeschrijving
- 1.2. Aanleiding
- 1.3. Probleemanalyse
- 1.4. Leeswijzer



Dit inleidend hoofdstuk gaat hoofdzakelijk in op het probleem wat speelt binnen de politie Eenheid Noord-Nederland. Zodoende wordt ingegaan op de probleemanalyse. De probleemanalyse richt zich op de duurzame inzetbaarheid van de politievrijwilliger. Om dit te verduidelijken gaat par. 1.1 in op de organisatie- en contextbeschrijving. Vervolgens wordt de aanleiding in par. 1.2 beschreven. Uiteindelijk vormt par. 1.3 de kern van dit hoofdstuk. Hierbinnen wordt de probleemanalyse beschreven. De probleemanalyse bevat een probleemverkenning waarin de IST- en SOLL- situaties staan beschreven. Ook bevat de probleemanalyse de doelstelling voor dit onderzoeksrapport. Dit mondt uit in de onderzoeksvraag. Deze onderzoeksvraag is de rode draad binnen dit onderzoeksrapport. Tenslotte wordt dit hoofdstuk afgesloten met een leeswijzer in par. 1.4.

1.1. Organisatie- en contextbeschrijving

Deze eerste par. gaat in op de organisatie- en contextbeschrijving. Hierbij wordt alle relevante informatie over de organisatie en de context weergegeven om dit rapport te kunnen begrijpen. Zodoende wordt ingegaan op de politieorganisatie (par. 1.1.1), de Eenheid Noord-Nederland, waaronder de afdeling 'Team Coördinatie Politievrijwilligers' (par. 1.1.2), en de rollen binnen een basisteam (par. 1.1.3).

1.1.1. De politieorganisatie

De politieorganisatie wordt beschreven door allereerst de missie, visie en kernwaarden kenbaar te maken. Daarnaast wordt ingegaan op de opbouw van de politieorganisatie.

Ad 1. Missie, visie en de kernwaarden

De politieorganisatie staat midden in onze maatschappij. De missie van de politieorganisatie is: "Onveranderd is de politie « *waakzaam en dienstbaar* » aan de waarden van de rechtsstaat". Deze missie wordt vervuld door afhankelijk van de situatie gevraagd en ongevraagd te beschermen, te begrenzen of te bekrachtigen (Politie, 2020). Deze missie wordt bereikt door zes identiteitskenmerken, die de visie vormen voor de politieorganisatie.

De politie wil zo haar missie bereiken door op de langere termijn (1) vertrouwen te wekken door de wijze waarop zij resultaten bereikt. (2) Door in elke situatie alert en slagvaardig op te treden. (3) Waarbij de organisatie betrokken en daadkrachtig helpt in de samenleving, de-escalerend te werk gaat en waar nodig geweld te gebruikt. De politie heeft het geweldsmonopolie. (4) De politieorganisatie werkt intensief samen met burgers en partners vanuit de betrokkenheid, de wederkerigheid, en om informatie te delen. (5) Door te leren, te innoveren en te vertrouwen op haar professionals wil de organisatie haar missie bereiken. (6) De politie is één korps: van wijk tot wereld. Lokaal verankerd en (inter)nationaal verbonden (Politie, 2020).

De politieorganisatie heeft vier fundamentele kernwaarden opgesteld voor het denken en het handelen van haar politiemedewerkers. Deze kernwaarden luiden als volgt (Politie, 2017):

- *Integer*: die politiemedewerker is onafhankelijk in hun optreden;
- *Betrouwbaar*: de politiemedewerker is consequent en rechtvaardig in hun optreden;
- *Moedig*: de politiemedewerker is doortastend in hun optreden;
- *Verbindend*: de politiemedewerker is nauw samenwerkend met veiligheidspartners en burgers, vanuit gedeelde verantwoordelijkheid

Deze kernwaarden van de politieorganisatie zijn ook van toepassing binnen de politie Eenheid Noord-Nederland, en zo ook geldig voor de politievrijwilliger volgens het Team Coördinatie Politieorganisatie (zie par. 1.1.2).

Ad 2. Opbouw van de politieorganisatie

De politieorganisatie is een landelijke organisatie, en is de grootste werkgever van Nederland (ND, 2020). De politie is opgedeeld in een landelijke Eenheid en 10 Regionale eenheden, zoals weergegeven in bijlage A1. De Regionale Eenheid Noord-Nederland is hier een van. De eenheden staan onder de Korpschef-leiding zoals weergegeven in bijlage B1. Dit onderzoek richt zich op de Regionale Eenheid Noord-Nederland.

1.1.2. De afdeling 'Team Coördinatie Politievrijwilligers'

De afdeling Team Coördinatie Politievrijwilligers (TCP) wordt beschreven door de opbouw en indeling van de Eenheid Noord-Nederland toe te lichten. Daarnaast volgt een beschrijving van het DROS en het TCP.

Ad 1. Opbouw en indeling van de Eenheid Noord-Nederland

De Eenheid Noord-Nederland is onderverdeeld in 3 districten zoals weergegeven in bijlage A2. De districten Friesland, Groningen en Drenthe vormen de Eenheid Noord-Nederland. Het district Friesland heeft zes basisteams, het district Groningen zeven en het district Drenthe drie. Elk district heeft een sectorhoofd. De sectorhoofden staan in contact met de Eenheidsleiding Noord-Nederland. Het organogram binnen Eenheid Noord-Nederland is opgebouwd vanuit de landelijke Eenheid. De Regionale Eenheid is hierbinnen een tak, zoals te zien valt in bijlage B1. Deze Regionale Eenheid heeft haar eigen sub-organogram (*zie bijlage B2*). Hier valt te zien dat de Eenheid Noord-Nederland, naast haar districten, 5 diensten heeft. Deze diensten zijn:

- Dienst Regionaal Operationeel Centrum (DROC);
- Dienst Regionale Recherche (DRR);
- Dienst Regionale Informatie Organisatie (DRIO);
- Dienst Regionale en Operationele Samenwerking (DROS);
- Leiding Regionale Bedrijfsvoering.

Ad 2. Het DROS

Zoals te zien in bovenstaande opsomming is het DROS een dienst binnen de Regionale Eenheid Noord-Nederland. De dienst bestaat uit 6 afdelingen zoals te zien valt in bijlage B2. De DROS ondersteunt de districten en de overige operationele diensten bij de uitvoering van alle kerntaken binnen de basispolitietaken, en zorgt voor effectiviteit, efficiency, flexibiliteit, slagkracht en coördinatievermogen op regionaal niveau (Politie (intranet), 2021). De Regionale Coördinatietaken (RCT) is ook een afdeling van het DROS, zoals te valt in de bijlage. Hierbij richt de afdeling 'Regionale Coördinatietaken' zich onder andere op de politievrijwilliger. De coördinatie en organisatie rondom de politievrijwilligers gebeurt deze afdeling, waarbij het Team Coördinatie Politievrijwilligers (TCP) zich volledig richt op de politievrijwilliger.

Ad 3. Het TCP

Het Team Coördinatie Politievrijwilligers is de overkoepelende afdeling wat zich richt op de politievrijwilligers, en is geplaatst onder het DROS. Het Team Coördinatie Politievrijwilligers (TCP) zorgt in samenwerking met de basisteams voor matching van de vraag en het aanbod met betrekking tot de werkzaamheden van de politievrijwilligers. De taken van het TCP zijn gericht op de beheersmatige en rechtspositionele processen ten aanzien van de politievrijwilligers. De belangrijkste taken zijn gericht op: beheer, advisering en netwerken. Onder beheer vallen netwerken zoals de Politieacademie, het IBT (Integrale Beroepsvaardigheidstrainingen), faciliterende diensten en HR. De taken die vallen onder beheer zijn:

- Het monitoren of deze blauwdruk nog voldoet en/of daarop bijstelling noodzakelijk is (grote lijnen);
- Het implementeren van nieuw beleid op het gebied van vrijwilligersmanagement vanuit het land;
- Het monitoren van de overall werktevredenheid van de vrijwilligers (op hoofdlijnen);
- Het uitvoeren van administratieve taken met betrekking tot de aanstelling, verplaatsen, bevorderen, opleiden en ontslaan van politievrijwilligers.

Het TCP heeft de knowhow waar het gaat over werving, selectie, en de duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers. Hierbij heeft het TCP een adviserende functie. De taken die vallen onder advisering zijn:

- Het zorgen dat het recente beleid te vinden is voor de teams en de ondersteuners (via Intranet) en de administratief medewerker houdt deze actueel;
- Het adviseren aan de eenheidsleiding op het terrein van vrijwilligersmanagement.

Daarnaast doet het TCP aan netwerken. De taken die hieronder vallen hebben betrekking op:

- Intern netwerken. Dit betreft het functioneren van het beleid (t.a.v. vrijwilligers) op de basisteams.
- Extern netwerken. Dit betreft het aantrekken van nieuw personeel.

Naast de organisatie, heeft ook het TCP een visie geschreven. Deze toekomstvisie op het gebied van vrijwilligersmanagement (Politie, 2017) binnen Noord-Nederland luidt als volgt:

“De Eenheid Noord-Nederland streeft naar een modern en op de lokale behoefte toegespitst vrijwilligersmanagement. Politievrijwilligers zijn een vanzelfsprekend onderdeel van de eenheid en dragen bij aan het vormgeven van ‘de Politie van Overmorgen’. Doordat de vrijwilligers naast politieambtenaar zijnde ook andere, vaak werk gerelateerde, maatschappelijke rollen hebben, helpen zij om de verbinding met de samenleving verder tot stand te brengen en zorgen zij voor nieuwe impulsen en vormen zij nieuwe coalities. De Eenheid Noord-Nederland bekijkt doorlopend hoe de politievrijwilliger ingezet kan worden, waarbij het belang van de Eenheid Noord-Nederland en de politievrijwilliger samenvallen. De professionele inzet van vrijwilligers draagt bij aan het oplossen van actuele veiligheidsvraagstukken. De Eenheid Noord-Nederland weet politievrijwilligers, met de aanvullende kennis en competenties die zij met zich meebrengen, op waarde te schatten en weet hen gemotiveerd te houden die maatschappelijke bijdrage te leveren. Politievrijwilligers voelen zich gewaardeerd en geaccepteerd waar het gaat om de meerwaarde die zij hebben. Daarnaast hebben alle politieteams, van basisteam tot ondersteunende- en specialistische afdeling, oog voor de mogelijkheden om vrijwilligers ten behoeve van hun werkzaamheden in te zetten. De Eenheid Noord-Nederland biedt de politievrijwilliger vanzelfsprekend de mogelijkheid om kennis en vaardigheden op peil te houden om zodoende up-to-date te blijven.” – TCP Noord-Nederland (visie)

1.1.3. De rollen in het basisteam

Nu de organisatieopbouw helder is, wordt verder ingezoomd op het basisteam. Binnen een basisteam zijn er naast de reguliere politieagenten ook politievrijwilligers actief. Binnen de Eenheid Noord-Nederland is het doel om 10% van de totale operationele sterkte te laten bestaan uit vrijwilligers. De operationele sterkte schommelt nu rond 50.000 fte. (Rijksoverheid, 2020). De rollen in het basisteam die worden beschreven zijn: de politievrijwilliger, de coördinator, de portefeuillehouder en de teamchef.



Figuur 1: Rollen in het basisteam

Ad 1. De politievrijwilliger

De politievrijwilliger is een vrijwilliger die op vrijwillige basis de beroepscollega's ondersteunt bij de dagelijkse werkzaamheden. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen verschillende soorten politievrijwilligers. Allereerst heb je executieve politievrijwilligers. Deze vrijwilligers doen volwaardig politiewerk waarbij zij een uniform en een wapen ter beschikking hebben. Zij worden ook wel de politievrijwilligers in de uitvoering genoemd (PVU). De PVU hebben een politieopleiding gevolgd. Daarnaast heb je de niet-executieve politievrijwilligers, de politievrijwilligers in ondersteuning (PVO). Zij werken in grote mate op het bureau aan verschillende diensten voor de ondersteuning. Hierbij kan gedacht worden aan de auto's schoonmaken.

Ook kan er een onderscheid worden gemaakt tussen de moderne en klassieke politievrijwilliger. Dit alles in het perspectief van een veranderende maatschappij (meer individueel gericht) en een veranderd criminaliteitsbeeld (vroeger vooral inbraak, nu meer cybercrime). De moderne politievrijwilliger heeft om deze reden een specifieke inzet (PVS). Deze specifieke taken kunnen zich richten op 5 domeinen, te weten: cybercrime, financieel-economische zaken, ondermijning, forensische milieuzaken en cold cases.

Ad 2. De (operationele) coördinator

Op de operationele werkvloer is er ook een rol voor de coördinator (COPV). De politievrijwilliger wordt primair aangestuurd door de coördinator. De coördinator is een beroepsmedewerker die veel ervaring heeft in het politiewerk. De coördinator bepaalt dag-in dag-uit de aansturing in overleg met de operationeel coördinator (OPCO). De OPCO is verantwoordelijk voor de dagelijkse inzet van de mensen en middelen in het basisteam (niet dag-in dag-uit). De coördinator is het eerste aanspreekpunt voor de politievrijwilliger. Hij is geen leidinggevende. Voor advies en ondersteuning bij problemen kan de coördinator terecht bij de OPCO of de portefeuillehouder politievrijwilligers (de leidinggevende die binnen het BT de belangen van de vrijwilliger bij de basisteamchef moet behartigen).

Ad 3. De portefeuillehouder

De portefeuillehouder is operationeel expert en heeft de vrijwilligers in portefeuille. Volgens het sturingsconcept vrijwilligersmanagement (Politie, 2018) is de portefeuillehouder verantwoordelijk voor vakinhoudelijke thema's rondom de politievrijwilligers. De hoofdtaken van de portefeuillehouder hebben betrekking op het onderhouden van het bestaande netwerk binnen het vrijwilligersmanagement, het (door) ontwikkelen van het beleid op gebied van politievrijwilligers, het signaleren en adresseren van knelpunten.

Ad 4. De teamchef

De teamchef staat aan het roer van een basisteam. Onder de teamchef zijn naast de vrijwilligers, ook de beroeps geplaatst.

1.2. Aanleiding

Op 27 februari 2018 is een sturingsconcept vastgesteld op het gebied van vrijwilligersmanagement bij de politie (Politie, 2018). Binnen dit concept wordt op strategisch niveau invulling gegeven om te komen tot een landelijk uniform beleid op het gebied van vrijwilligersmanagement bij de politie. Dit wordt nagestreefd om de inzetbaarheid en de inbedding van politievrijwilligers in de organisatie tot stand te brengen en te bevorderen. De leidraad bij de uitwerking van het sturingsconcept is de visie op politievrijwilligers (par. 1.1.2). Om te voldoen aan het sturingsconcept is in begin 2019 een realisatieplan geschreven voor de regio Noord-Nederland. Dit plan is een uitwerking van het genoemde sturingsconcept. Binnen de Eenheid Noord-Nederland is er gekozen voor een decentraal sturingsmodel met enkele centrale kenmerken (Politie Noord-Nederland, 2019). Het realisatieplan geeft een beschrijving van de *gewenste* inrichting van de decentrale sturing betreft het vrijwilligersmanagement. De beschrijving van de *gewenste* wijze betreft de invulling van het vrijwilligersmanagement moet duidelijkheid bieden over: de inzetbaarheid en inbedding van politievrijwilligers in de politieorganisatie.

Echter, zijn er momenteel verschillen tussen de basisteams. De vraag is als de basisteams op de hoogte zijn van het realisatieplan. Op de operationele werkvloer binnen de basisteams is te zien dat er verschillen zijn op de aansturing en de wijze van de inzet van politievrijwilligers. Het vermoeden is dat er geen duidelijk plan ligt voor de inzet van politievrijwilligers binnen de basisteams. Hierdoor zijn er verschillen tussen de behoeften van de politieorganisatie enerzijds, en de behoeften van de politievrijwilliger anderzijds. Daarnaast is er in 2020 ook een Medewerkers-tevredenheidsonderzoek gedaan onder de vrijwilligers. Uit dit onderzoek blijkt

dat de werkbelasting van de vrijwilliger in Noord-Nederland laag is (zie *bijlage F*). Binnen paragraaf 1.3 wordt verder ingegaan op de probleemanalyse.

Het probleem waarop dit onderzoek zich richt is daarom gericht op de duurzame inzetbaarheid van de politievrijwilliger, en de inbedding van het vrijwilligersmanagement binnen de basisteams om het vrijwilligersmanagement te optimaliseren. Met als doel: een effectief beleid vrijwilligersmanagement. Dit onderzoek is opgesteld in opdracht van het Team Coördinatie Politievrijwilligers, als onderdeel van de Regionale politie-Eenheid Noord-Nederland. De opdrachtgevers vanuit de organisatie zijn: M.A. Tillema, en M. Kommer.

1.3. Probleemanalyse

Er is geen optimale match tussen de behoeften van de basisteams en de behoeften van de vrijwilligers. Met andere woorden: de vraag en het aanbod zijn niet in overeenstemming. Deze paragraaf gaat verder in op de probleemverkenning, die in de aanleiding naar voren is gekomen (par. 1.3.1). Daarnaast wordt de doelstelling beschreven voor dit onderzoek (par. 1.3.2) en wordt vervolgens de onderzoeksvraag kenbaar gemaakt (par. 1.3.3).

1.3.1. Probleemverkenning

De politie heeft in het *'realisatieplan voor vrijwilligersmanagement binnen de Eenheid Noord-Nederland'*, de gewenste inrichting van een decentrale sturing van vrijwilligersmanagement en van de nog door te ontwikkelen aspecten op de huidige inrichting ervan binnen de Eenheid Noord-Nederland beschreven. De beschrijving van de gewenste wijze van het vrijwilligersmanagement moet helderheid geven over de inzet en inbedding van politievrijwilligers binnen de organisatie. In sommige basisteams is deze wijze van vrijwilligersmanagement niet aanwezig. Het probleem is dat er binnen de basisteams geen (duidelijke) visie en beleid zijn opgesteld op gebied van vrijwilligersmanagement. Voorbeelden van vragen die zouden moeten worden beantwoord zijn:

- *Wat heeft een basisteam aan vrijwilligers? Wat is de behoefte?*
- *Wat wil een basisteam met de vrijwilligers?*
- *Hoe ziet een basisteam de meerwaarde van vrijwilligers?*
- *Wat gaan zij daaraan doen om dat handen en voeten aan te geven?*

Om aan te geven wat speelt binnen de basisteams volgens het TCP, worden eerst de huidige (IST-) en de gewenste (SOLL-)situaties geschetst.

Ad 1. IST-situatie

De kwestie binnen de organisatie is dat de huidige inzet van politievrijwilligers te wensen over laat. Daarnaast blijkt uit het medewerkers-onderzoek van het TCP, dat de werkbelasting onder de vrijwilligers laag is. De inzet van politievrijwilligers verschilt binnen verscheidene basisteams. Enkele problemen (de IST-situaties) die voortkomen uit het coördinatorenoverleg tussen coördinatoren en het TCP, over de huidige inzet van politievrijwilligers volgens het TCP en de coördinatoren luiden als volgt:

- **IST₁:** Binnen enkele basisteams is er moeite om politievrijwilligers educatie te bieden, er valt op te merken dat sommige vrijwilligers onvoldoende basisvaardigheden hebben;
- **IST₂:** Binnen enkele basisteams is op te merken dat de inzet van vrijwilligers is gebaseerd op wat de vrijwilligers leuk vinden om te doen, en niet waar het basisteam behoefte aan heeft;
- **IST₃:** Binnen enkele basisteams zijn politievrijwilligers niet voldoende zichtbaar, en worden zij niet opgeroepen en komen zo niet aan de minimale uren.

De politie Eenheid Noord-Nederland wil een balans houden tussen de inspanningen van de politie Eenheid Noord-Nederland enerzijds en de inspanningen van de politievrijwilliger anderzijds. Met andere woorden: een effectief beleid vrijwilligersmanagement. Hierbij zijn minimale inzeturen noodzakelijk om kwaliteit te borgen en om bekwaam te blijven binnen het vakgebied. Daarnaast zijn de maximale inzeturen noodzakelijk om te verzekeren dat de politievrijwilliger niet wordt overvraagd, te voldoen aan het parttime karakter van vrijwilligerswerk, en om de beroeps niet te verdringen.

Het basisteam (met haar coördinatoren, portefeuillehouders en teamchefs) ondervindt het probleem samen met de overkoepelende afdeling, het TCP. Naast de politie, ondervinden ook de vrijwilligers en de maatschappij het probleem. Voor de vrijwilligers moet de politie een aantrekkelijke organisatie zijn om voor te werken, en wat aansluit bij de behoefte van de vrijwilliger in kwestie. Daarbij moet er ook een match zijn bij de politie Eenheid Noord-Nederland. Voor de burger is een integere, betrouwbare, moedige, verbindende, maar ook een professionele politievrijwilliger van belang.

Het probleem van weinig perspectief wordt door de branchevereniging van de vrijwilligers: het LOPV (Landelijke Organisatie Voor Politievrijwilligers) bekrachtigd en samengevat in een brandbrief die is verstuurd aan de minister van Veiligheid & Justitie.

De LOPV uit hier haar zorgen over hoe het is gesteld met het vrijwilligersbeleid en het vrijwilligersmanagement binnen de politieorganisatie. Volgens de organisatie wordt er weinig progressie geboekt voor de modernisering, hierbij is eerder sprake van achteruitgang. De LOPV zegt in haar brief dat de noodzakelijke stappen zijn stilgezet voor een goed beleid vrijwilligersmanagement. Het is te merken dat eerder gedane toezeggingen krijgen hierover geen vervolg krijgen, want de ingestelde project- en werkgroepen slagen er niet in om ambities om te zetten in een concreet beleid. Ook constateert de branchevereniging dat de vrijwilligers hierdoor gedemotiveerd raken. De vrijwilligers beraden zich over continuering van hun inzet voor de politieorganisatie. Erger nog, een deel van de vrijwilligers dreigt af te haken bij een ongewijzigd beleid omdat de onjuiste verwachtingen zijn gewekt. De zorgen zijn dus dat de uitstroom groter gaat worden dan de instroom van politievrijwilligers.

De politievrijwilliger is belangrijk voor de politie, de samenleving en voor de betrokkenheid van burgers op straat. Daarnaast brengen vrijwilligers een andere, frisse blik, expertise en ervaring mee, waar de politie voordeel mee kan doen.

Ad 2. SOLL-situatie

De gewenste situatie van de organisatie waarin zij zich wil bevinden is een effectief vrijwilligersmanagement. De Eenheid Noord-Nederland streeft naar een lokaal toegespitst modern vrijwilligersmanagement, waarbij de behoeften worden vervuld van beide partijen. Momenteel is er dus een 'gap' in de verwachtingen van de politievrijwilliger en haar randvoorwaarden, en waar een basisteam behoefte aan heeft. De gewenste situatie is hierbij dus een aantrekkelijke politie Eenheid Noord-Nederland waarbij het belang van de Eenheid en de vrijwilliger samenvallen.

1.3.2. Doelstelling

Zoals in de SOLL-situatie is beschreven, is een effectief beleid op het gebied van vrijwilligersmanagement gewenst. Het interne (onderzoeks-) doel is om in februari 2021 aan de Eenheidsleiding en aan het TCP de aanbevelingen te leveren door middel van literatuuronderzoek en interviews - *onder vrijwilligers, coördinatoren, portefeuillehouders en teamchefs* – zodat de duurzame inzetbaarheid onder de politievrijwilligers in kaart wordt gebracht, zodat een verder beleid op gebied van vrijwilligersmanagement kan worden ontwikkeld en waardoor de politieorganisatie aantrekkelijk blijft voor de vrijwilliger. De definitie van 'duurzame inzetbaarheid' wordt benoemd in par. 1.3.3 en daarnaast gaat het theoretisch kader ook in op dit begrip.

Het doel is dat de organisatie erin slaagt om effectief gebruik te maken van de vrijwilliger, en om de IST-situaties (zie par. 1.3.1) te herkennen en te verhelpen door middel van de conclusies en aanbevelingen. Deze conclusies en aanbevelingen moeten dus richten op:

- **IST₁:** *Wat maakt dat vrijwilligers onvoldoende basisvaardigheden hebben? Wordt er optimaal en effectief gebruik gemaakt van de kennis, expertise en ervaringen van de vrijwilliger?*
- **IST₂:** *Is de inzet van vrijwilligers gericht op hun eigen behoefte of de behoefte van de organisatie? Wat zijn de behoeften van de organisatie? Wat zijn de behoeften van de vrijwilliger? Wat zijn hun motivaties?*
- **IST₃:** *Wat maakt dat politievrijwilligers niet voldoende zichtbaar is? Krijgen vrijwilligers mogelijkheden om te presteren? Is er bewust zijn over de mogelijkheden van de inzet van de politievrijwilliger?*

Deze vragen worden meegenomen in de deelvragen (par. 2.4.2). De deelvragen vormen de rode draad binnen het onderzoek als onderdeel van de onderzoeksvraag. De relatie tussen de IST-situaties, het onderzoek en de deelvragen worden beschreven in paragraaf 2.4.

De bijdrage van dit onderzoek aan de organisatie is om zo een beeld te geven van veranderingen die gedaan moeten worden om de duurzame inzetbaarheid van vrijwilligers te verbeteren. Waardoor vrijwilligers gemotiveerd blijven, de werkbelasting stijgt, en vrijwilligers worden behouden in de organisatie om een bijdrage te kunnen leveren voor de realisatie van de politiedoelstellingen en haar visie.

1.3.3. Vraagstelling

Aan de hand van de genoemde probleem- en doelstelling is onderstaande hoofdvraag geformuleerd voor dit onderzoek. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

“Hoe kan de duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers worden verbeterd binnen de basisteams, waarbij de conclusies en aanbevelingen kunnen worden gebruikt ten behoeve van een effectief beleid Vrijwilligersmanagement in Noord-Nederland?”

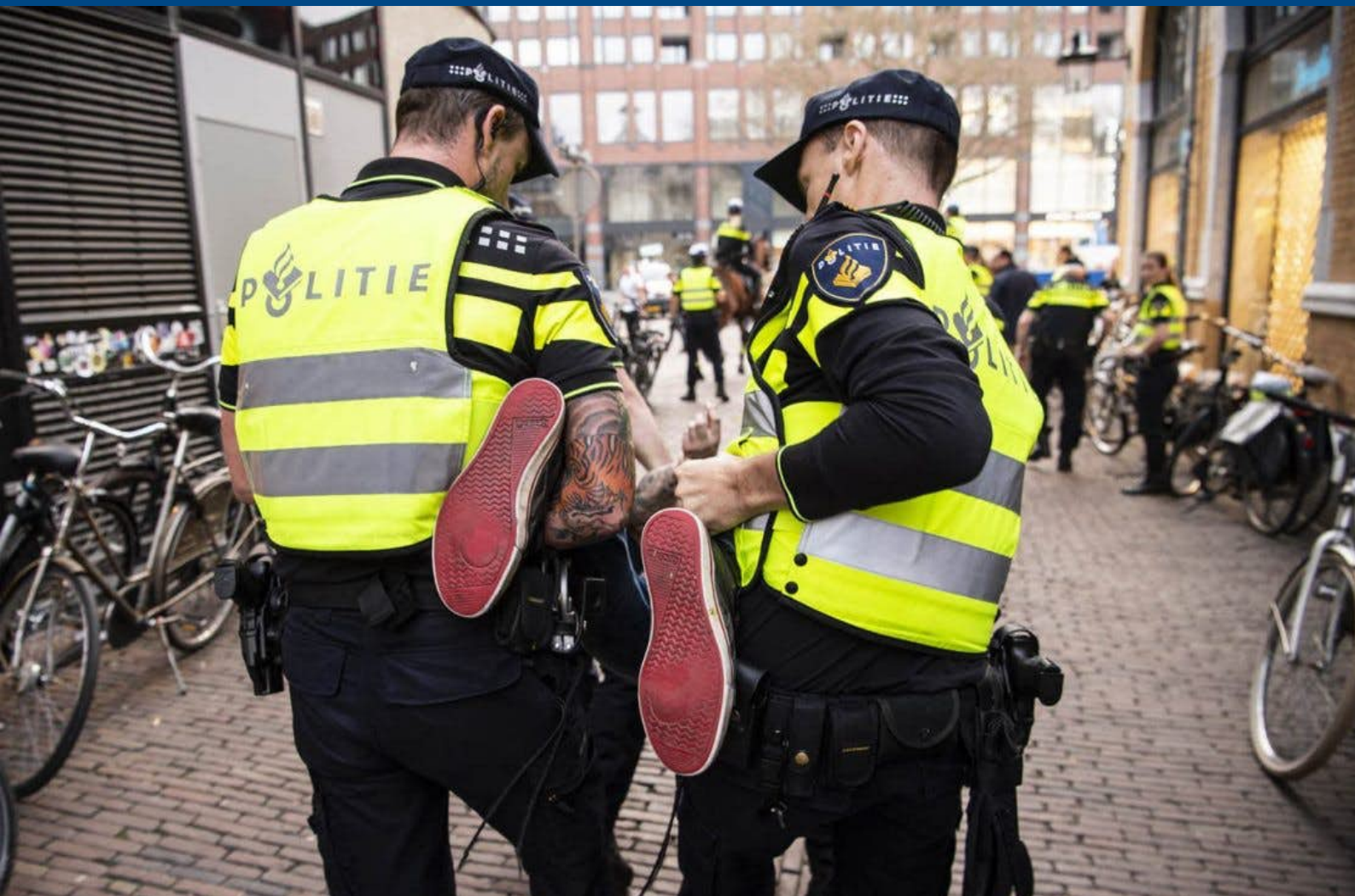
Onder duurzame inzetbaarheid wordt het werkvermogen van politievrijwilligers bedoeld om nu en op de langere termijn waarde te leveren en daarbij zelf ook meerwaarde ervaren. Deze meerwaarde is belangrijk voor een vrijwilliger en de organisatie. Dit begrip wordt verder uitgewerkt in het literatuuronderzoek binnen hoofdstuk 2.

1.4. Leeswijzer

Nu de probleemanalyse is beschreven, gaat hoofdstuk 2 verder in op begrippen die centraal staan binnen dit rapport. Hoofdstuk 2 gaat in op het theoretisch kader. De insteek van dit hoofdstuk is een samenhangende beschrijving van relevante theorie op het gebied van: duurzame inzetbaarheid en vrijwilligersmanagement. Ook is het conceptueel model, en zijn de deelvragen opgenomen. Vervolgens beschrijft hoofdstuk 3 de onderzoeksmethode. De methodologie onderbouwt de methoden die zijn toegepast om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag. De onderzoeksmethode gaat in op: het onderzoeksoort, de dataverzamelmethode, de datakenmerken, het onderzoekverloop en de data-analysemethode. Ook wordt de validiteit en betrouwbaarheid beschreven. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de resultaten kenbaar gemaakt. Hierin staan de belangrijkste resultaten en worden de deelvragen beantwoord. Hoofdstuk 5 geeft antwoord op de onderzoeksvraag door middel van een conclusie en er worden aanbevelingen gedaan. Vervolgens gaat hoofdstuk 6 in op de discussie, waarbij de relevantie en de bruikbaarheid van het onderzoek worden toegelicht. Ook wordt ingegaan op het onderzoeksproces. Tenslotte wordt dit rapport afgesloten met de bijlagen.

2. Theoretisch Kader

- 2.1. Duurzame inzetbaarheid
- 2.2. Modellen voor duurzame inzetbaarheid
- 2.3. Vrijwilligersmanagement
- 2.4. Toepassing binnen dit onderzoek



Dit hoofdstuk vormt het theoretisch kader van het onderzoek. Hierbij zullen verschillende begrippen en (wetenschappelijke) theorieën nader worden toegelicht. De theorie binnen dit hoofdstuk is de leidraad voor de opstelling van het conceptueel model en de deelvragen. De theorie binnen dit hoofdstuk is gekozen aan de hand van de doel- en vraagstelling zoals geformuleerd in het vorige hoofdstuk. De theorie zal zich focussen over duurzame inzetbaarheid binnen paragraaf 2.1; de modellen voor duurzame inzetbaarheid worden besproken in paragraaf 2.2. Daarnaast wordt binnen paragraaf 2.3 ingegaan op het begrip vrijwilligersmanagement. Het theoretisch kader resulteert in een conceptueel model binnen paragraaf 2.4; hier worden ook de deelvragen binnen het onderzoek opgesteld aan de hand van het theoretisch kader.

2.1. Duurzame inzetbaarheid

2.1.1. Definitie: duurzame inzetbaarheid

In de wetenschap worden verschillende betekenissen gegeven aan het begrip 'duurzame inzetbaarheid'. Hieronder volgen een aantal definities van het begrip 'duurzame inzetbaarheid'. Tenslotte volgt de definitie van duurzame inzetbaarheid, wat binnen dit onderzoek wordt gebruikt.

- (1) *"Duurzame inzetbaarheid is de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstig werk kan en wil blijven uitvoeren". (Vuuren, 2011)*
- (2) *"Inzetbaarheid van werkenden of werkzoekenden is te karakteriseren als het vermogen om gezond, vitaal en productief deel te nemen aan (betaalde) arbeid: het actuele werkvermogen, maar ook om het behoud van het werkvermogen. Duurzame inzetbaarheid houdt in dat werkenden niet alleen hier en nu inzetbaar zijn, maar dat ze ook op de langere termijn kunnen en willen blijven werken. Arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en de mate waarin die passen bij individuele werkenden en werkzoekenden spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van deze inzetbaarheid". (Niks, Sanders, Venema, & Heuvel, 2018)*
- (3) *"Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidige en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten". (Klink, et al., 2010)*
- (4) *"Duurzame inzetbaarheid heeft betrekking op het vermogen van werknemer en werkgever om met resultaat en voldoening werk te behouden dan wel in de toekomst te verkrijgen". (Wolters, Broek, Salemans, & Beusen, 2014)*
- (5) *"Er zijn 3 factoren die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kunnen bewaken en bevorderen, te weten: workability (het fysieke, sociale en psychische arbeidsvermogen), employability (het vermogen om productief en belonend werk te vinden en te behouden), en vitaliteit (levenskracht, energie, bezieling en motivatie)". (SER, 2009)*
- (6) *"Duurzame inzetbaarheid is tweeledig; een medewerker die het werk ook op langere termijn productief en met plezier kan volhouden en een organisatie die beter gaat presteren. Dit gaat altijd samen, en kan niet los*

van elkaar worden gezien. Dit vraagt: (1) goed werknemerschap: de medewerker heeft de verantwoordelijkheid om de competenties en vitaliteit op peil te houden zodat ook op langere termijn de toegevoegde waarde voor de organisatie blijft bestaan. Hiervoor zijn een positieve attitude en motivatie ten aanzien van leren, ontwikkelen en werk van belang. (2) goed werkgeverschap: de werkgever dient voorwaarden te creëren voor de werknemer om deze competenties te ontwikkelen. Hierbij is ook een goede fysieke en sociale werkomgeving van belang". (ZorgAanzet, z.d.)

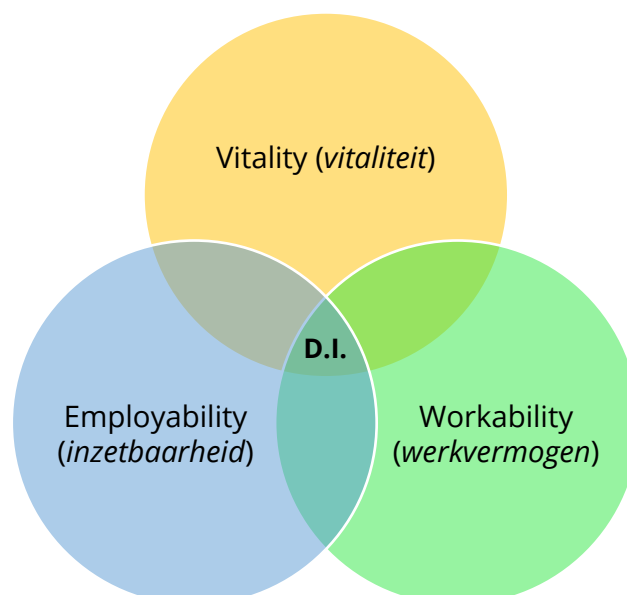
- (7) Tenslotte definieert het Nederlands Normalisatie instituut (NEN) duurzame inzetbaarheid als: *"Duurzame inzetbaarheid is het vermogen van de medewerkers om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren. Duurzame inzetbaarheid kan op verschillende niveaus worden beoordeeld. Op macroniveau zijn politieke, economische en maatschappelijke ontwikkelingen van invloed op duurzame inzetbaarheid. Op mesoniveau wordt gekeken naar organisatieniveau. Hierbij draait het om het oplossen van concrete knelpunten, anticiperen op toekomstige ontwikkelingen en het bijsturen van competenties en vitaliteit. Op microniveau is duurzame inzetbaarheid een samenstelling van diverse elementen, het sturen van de inzetbaarheid kan wel door te faciliteren vanuit de organisatie, maar moet uiteindelijk van de medewerker zelf komen. De diverse elementen zijn: energie, vakmanschap, zingeving, commerciële competenties, fysieke conditie, focus, persoonlijk leiderschap, sociale competenties, mentale balans en motivatie". (NEN, 2010)*

De definitie van duurzame inzetbaarheid, wat binnen dit onderzoek wordt gebruikt is als volgt geformuleerd: *"Duurzame inzetbaarheid is het werkvermogen van medewerkers om nu en in toekomst op lange termijn toegevoegde waarde te leveren voor de organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren. Dit vraagt goed werknemer- en werkgeverschap op macro-, meso- en microniveau. De arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van deze inzetbaarheid".*

Er is gekozen voor deze definitie omdat deze samengevat de belangrijkste pijlers bevat van de zeven bovenstaande definities.

2.1.2. Workability, employability en vitality

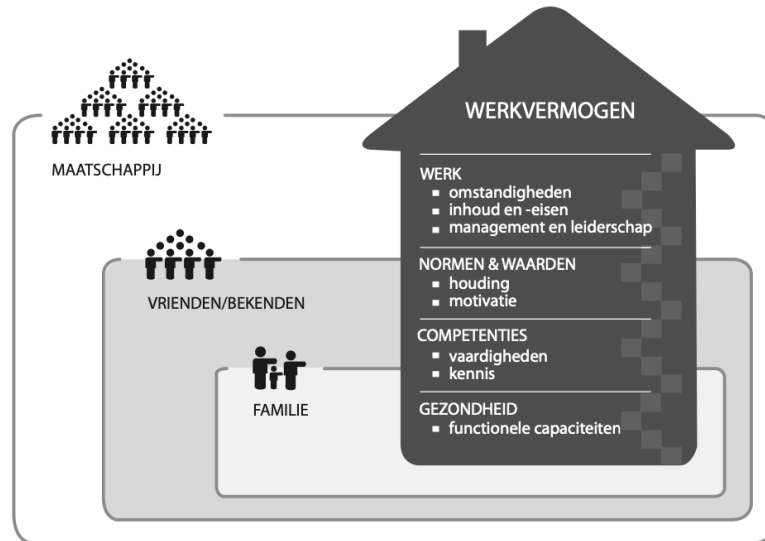
Binnen de definitie valt te zien dat 3 aspecten de duurzame inzetbaarheid beïnvloeden, te weten: workability, employability, en vitaliteit. Deze 3 aspecten worden nu verder toegelicht.



Figuur 2: Duurzame inzetbaarheid haar 3 pijlers (Vuuren, 2011)

Ad 1. Workability

Workability (werkvermogen) is 'het fysieke, sociale en psychische arbeidsvermogen' (SER, 2009). In andere woorden betekent het werkvermogen de mate waarin de vrijwilliger in staat is om te werken op geestelijk en lichamelijk niveau. Wanneer er wordt geïnvesteerd op het werkvermogen van de politievrijwilliger, dan kan uitval van de vrijwilligers worden teruggedrongen binnen de operationele sterkte van de vrijwilligers. Volgens professor Ilharimen zijn er verschillende factoren van invloed op het behoud en de ontwikkeling van het werkvermogen van de vrijwilligers (Rossum, 2015). Ilharimen ontwierp ter vergelijking een huis, waar 4 verdiepingen het dak dragen (zie figuur 3). Het model wordt het Huis van Werkvermogen (the workability model) genoemd door Ilharimen.



Figuur 3: Het huis van werkvermogen van prof. Ilharimen (Rossum, 2015)

De basis van het Huis van Werkvermogen is de definitie van het begrip workability, namelijk: de fysieke, sociale en psychische gezondheid van de vrijwilliger. Dit is te zien in bovenstaand model. De eerste verdieping zijn de competenties. De volgende verdieping wordt gevormd door de normen en waarden. De bovenste verdieping wordt gevormd door het werk.

De competenties zijn de bekwaamheden van de vrijwilliger in kwestie, om de beroepstaken op de juiste wijze te kunnen uitoefenen. De bekwaamheden van de vrijwilliger draaien hierbij om de vaardigheden en de kennis van hem of haar. Deze competenties moet de vrijwilliger blijven ontwikkelen en op peil houden. Wanneer de competenties van de vrijwilliger niet meer aansluiten bij de eisen van de werkgever, kunnen problemen ontstaan, en ontstaan er klachten op de gezondheid afdeling. In dat geval is dus het werkvermogen in het geding. De normen en waarden van de vrijwilliger dragen bij aan de organisatiecultuur. Binnen deze verdieping draait het om de houding en de motivatie van de vrijwilliger, maar ook om de binding met de organisaties en haar normen, waarden en principes. De normen en waarden zijn weer van invloed op de onderstaande verdieping. De normen en waarden zijn immers van invloed op het vermogen en bereidheid om de competenties verder te ontwikkelen. De bovenste verdieping wordt gevormd door het werk. Het draait hierbij om de werkomstandigheden, de inhoud en -eisen, en het management & het leiderschap binnen de organisatie. De werklust, taakverdeling en de manier van aansturing van het managementteam hebben namelijk invloed op het werkvermogen van de vrijwilliger.

Voor het verbeteren en het behouden van het werkvermogen is het dus van belang dat de verdiepingen in balans blijven, hiervoor zijn de vrijwilliger en werkgever beide voor verantwoordelijk.

De workability wordt gemeten door de WAI (Work-Ability-Index) op vrijwillige basis van de vrijwilliger. De WAI is echter niet geschikt als een medewerkerstevredenheid onderzoek (MTO). Een MTO is meer op

organisatieniveau om te kijken hoe medewerkers verschillende aspecten van de organisatie ervaren. De WAI is gericht op individueel niveau dat een inschatting geeft van het werkvermogen, zoals de medewerkers dat zelf beleeft. De WAI-score (7 tot 49 punten) wordt gemeten door de volgende 8 dimensies (Blik op Werk, 2009):

- 1) De kenmerken van het werk (dit vormt samen met de derde dimensie een dimensie): *geen punten*
- 2) Het huidige werkvermogen vergeleken met het beste werkvermogen: *0 tot 10 punten*
- 3) Het werkvermogen in relaties tot de eisen van het werk: *2 tot 10 punten*
- 4) Aantal huidige aandoeningen: *1 tot 7 punten*
- 5) De inschatting van beperkingen in de werkuitoefening door aandoeningen: *1 tot 6 punten*
- 6) Het ziekteverzuim gedurende het afgelopen jaar: *1 tot 5 punten*
- 7) De eigen prognose van het werkvermogen over 2 jaar: *1, 4 of 7 punten*
- 8) De psychische vitaliteit /mentale capaciteiten: *1 tot 4 punten*

Bij een score van 7 tot 27 is er een slecht werkvermogen (herstel van het werkvermogen is nodig). Bij een score van 28 tot 36 is er een matig werkvermogen (verbetering van het werkvermogen is nodig). Bij een score van 37 tot 43 is er een goed werkvermogen (ondersteuning van het werkvermogen). Bij een score van 44 tot 49 is er een uitstekend vermogen (behoud van het werkvermogen).

Ad 2. Employability

Voor het begrip employability zijn er ook een tal van definities. Employability (inzetbaarheid) wordt door Geertsma en Berg omschreven als de wens, het vermogen en de actie om van waarde te zijn op de arbeidsmarkt (Geertsma & Berg, 2012). Daarnaast wordt het begrip door Van Vuuren soortgelijk omschreven. Employability wordt gedefinieerd om verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in het eigen bedrijf als in een ander bedrijf (Vuuren, 2011). Factoren die de employability beïnvloeden zijn (Fugate, Ashforth, & Kinicki, 2004):

- Het persoonlijk aanpassingsvermogen,
- De loopbaanidentiteit,
- Het menselijk en sociaal kapitaal.

Er zijn overeenkomsten tussen de factoren zoals Fugate en Gasperz deze zien, in vergelijking met de opvatting van Gaspersz. De employability van vrijwilligers wordt volgens Gaspersz (Gasperz & Ott, 1996) bepaald door drie verschillende factoren. Deze factoren zijn:

- De kennis en de vaardigheden die vrijwilligers goed inzetbaar maken;
- De bereidheid om van functie te wisselen;
- De kennis van de arbeidsmarkt om te weten waar en hoe zijn hun vermogen kunnen aanbieden.

De kernwoorden bij het begrip employability zijn: het kunnen, het willen en het weten. Volgens Gasperz en Ott beïnvloeden en versterken deze 3 begrippen elkaar als het gaat om employability. Binnen de volgende paragraaf wordt er verder ingegaan op het employability-model.

Ad 3. Vitality

Vitality (vitaliteit) wordt door Richard & Frederick gezien als 'een afspiegeling van het fysieke en psychische welzijn' (Richard & Frederick, 1997). Daarnaast is een vitaal persoon, iemand met veel energie, kracht, en werklust. De meetschaal voor vitaliteit is op basis van het beschikken over energie, (geestelijke) veerkracht en een groot doorzettingsvermogen. Daarnaast wordt in de meetschaal ook meegenomen hoe sterk en fit iemand zich voelt. Waarbij de vrijwilliger niet snel vermoeid raakt. (Schaufeli & Bakker, Bevlogenheid: een begrip gemeten, 2004).

2.2. Modellen voor duurzame inzetbaarheid

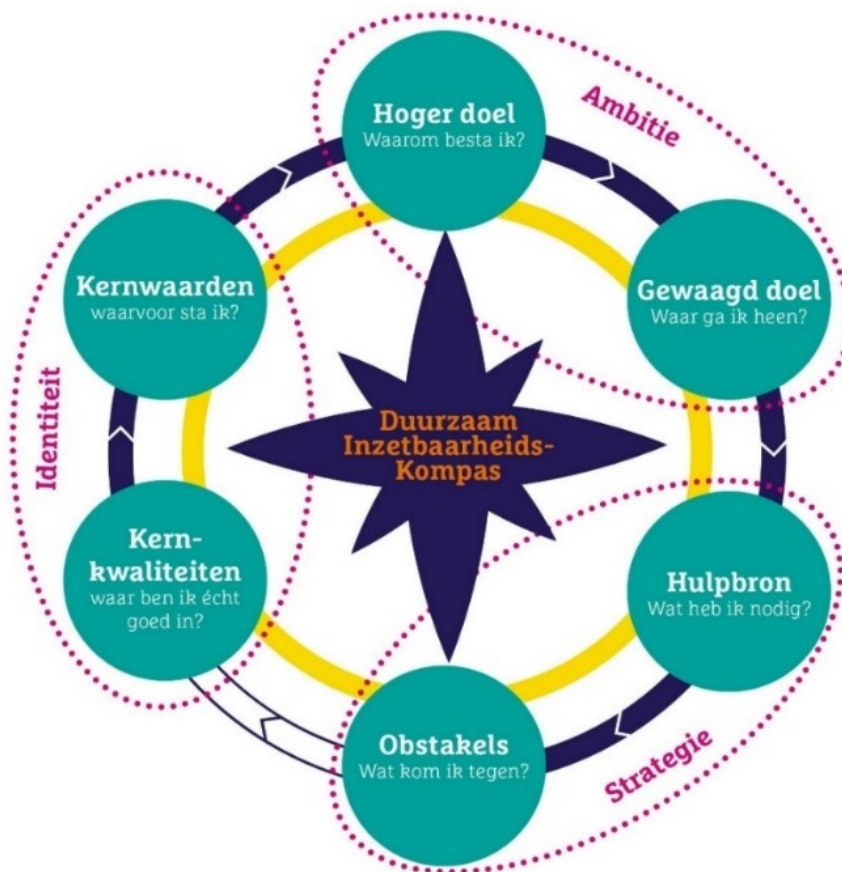
Aan de hand van de definitie van het begrip duurzame inzetbaarheid, volgen nu enkele modellen die ingaan op duurzame inzetbaarheid.

2.2.1. DI-kompas

Het DI-kompas, wat staat voor 'Duurzaam Inzetbaarheidskompas'. Het DI-kompas is een kompas waarbij vrijwilligers op een andere manier naar zichzelf kijken, het werk en de werkomgeving binnen de politieorganisatie (Dijkstra, 2017). Door middel van het DI-kompas kunnen vrijwilligers reflecteren op wie ze zijn, wat zij willen en hoe ze daar kunnen komen. Dit bevordert de duurzame inzetbaarheid van organisatie, en uiteindelijk de bedrijfsprestaties. In onderstaand figuur is het DI-kompas geïllustreerd.

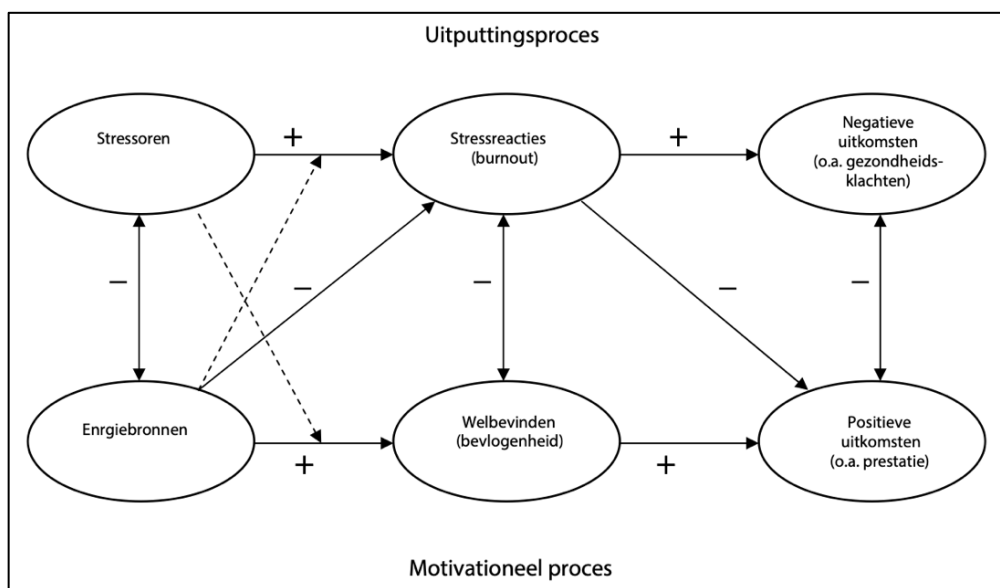
De stappen die ondernomen moeten worden, wordt doorlopen in drie fasen, zoals te valt in onderstaand figuur. De fasen met elk 2 stappen zijn:

- 1) De identiteit fase, met: kernwaarden en kernkwaliteiten
- 2) De ambitie fase, met: het hoger en gewaagd doel
- 3) De strategie fase, met: (energie)hulpbronnen en obstakels



Figuur 4: DI-kompas (Dijkstra, 2017)

In de derde fase, de strategiefase, wordt verondersteld dat het beschikken over veel (energie)hulpbronnen leidt tot een hogere motivatie en een hogere productiviteit. Hierbij is het JD-R-model (*Schaufeli & Taris, Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing, 2013*) ontwikkeld door professor W. Schaufeli. Dit model gaat er van uit dat hoge werkeisen stress en ongezondheid tot gevolg hebben. Ook gaat dit model er van uit dat veel energiebronnen leidt tot hogere motivatie en productiviteit (Bouwman, z.d.).



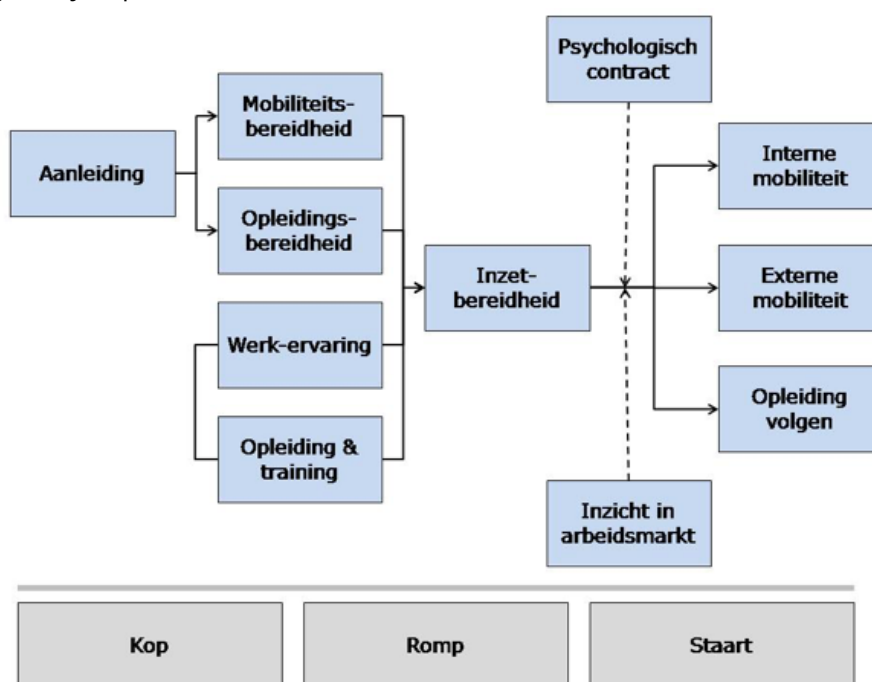
Figuur 5: HR-D-model (Schaufeli & Taris, *Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing*, 2013)

De fasen van het DI-kompas en het HR-D-model zorgen voor duurzame inzetbaarheid. Wanneer inzicht wordt verkregen in de behoeften en doelen, ontstaat er richting in de individuele ontwikkeling van de vrijwilliger. Daarnaast ontstaat er een betere fit tussen vrijwilliger en zijn of haar omgeving, wat leidt tot duurzame toegevoegde waarde volgens Dijkstra.

2.2.2. Employability model

Binnen paragraaf 2.1.2. is er al ingegaan op het begrip employability. Volgens Gasperz en Ott beïnvloeden en versterken 3 begrippen elkaar als het gaat om employability, namelijk: het weten, het willen, het kunnen en het weten.

Naast Gasperz en Ott, gaan ook Metselaar en Boom in op het begrip employability. Metselaar en Boom stellen dat het bij employability gaat om: de inzetbaarheid, mobiliteit en de arbeidsmarkt. Voor de verduidelijking hiervan, hebben Metselaar en Boom een model opgesteld, waarin de bouwstenen zijn verwerkt die employability bepalen.



Figuur 6: Employability-model (Managementmodellensite, z.d.)

De bouwstenen die de employability bepalen zijn: de aanleiding, de mobiliteits- en opleidingsbereidheid, werkervaring en opleiding & training.

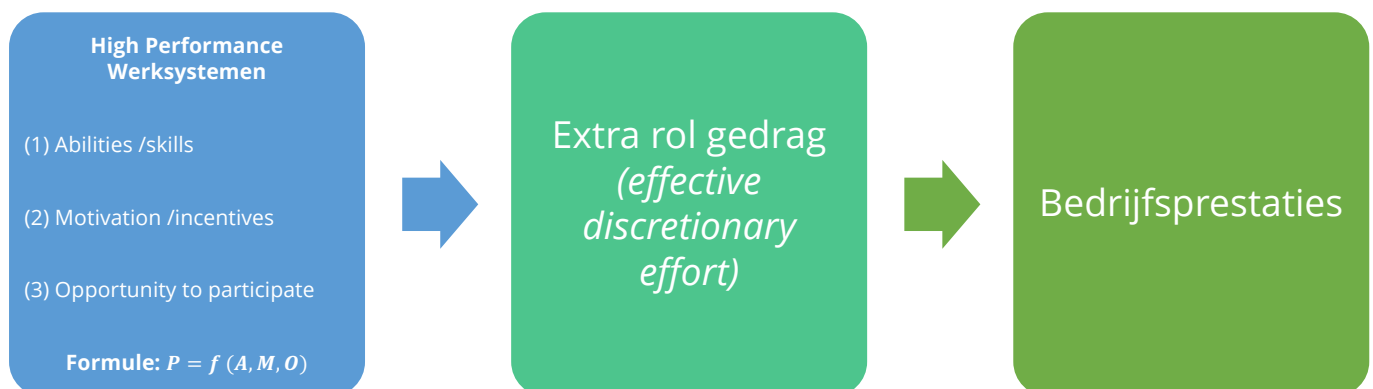
De aanleiding is de trigger voor de verdere opbouw van het model zoals te zien in figuur 6. De bereidheden bepalen welke mogelijkheden er zijn. Om een goede inschatting te kunnen maken van de mogelijkheden voor de inzet van de vrijwilligers is het belangrijk dat de functies en taken waar een vrijwilliger voor in aanmerking kan komen in kaart worden gebracht. Hierbij is het ook van belang dat de werkervaringen en de gevolgde opleidingen in kaart worden gebracht. Wat de vrijwilliger doet met zijn of haar inzetbaarheid wordt bepaald door de kwaliteit van het psychologisch contract en het inzicht in de arbeidsmarkt.

2.2.3. AMO-model

Het AMO-model gaat er van uit als een organisatie inhaakt op de 3 pijlers van het AMO-model, dit de inzet van vrijwilligers verbetert, wat positieve gevolgen heeft voor de prestatie van een organisatie, en dit de duurzame inzetbaarheid van vrijwilligers bevordert. (Onincx, 2005). Dit model van Appelbaum et al. (2000) geeft aan welke instrumenten helpen om de betrokkenheid en als gevolg daarvan de prestaties van vrijwilligers bevorderen.

De 3 pijlers binnen het AMO-model, die moeten zorgen voor 'high performance' zijn:

- *Ability*: dit zijn de skills van de vrijwilligers, dus wat de vrijwilligers kunnen;
- *Motivation*: dit zijn de drijfveren van de vrijwilligers, dus wat de vrijwilligers willen;
- *Opportunity*: dit zijn de gelegenheden die vrijwilligers krijgen om te presteren.



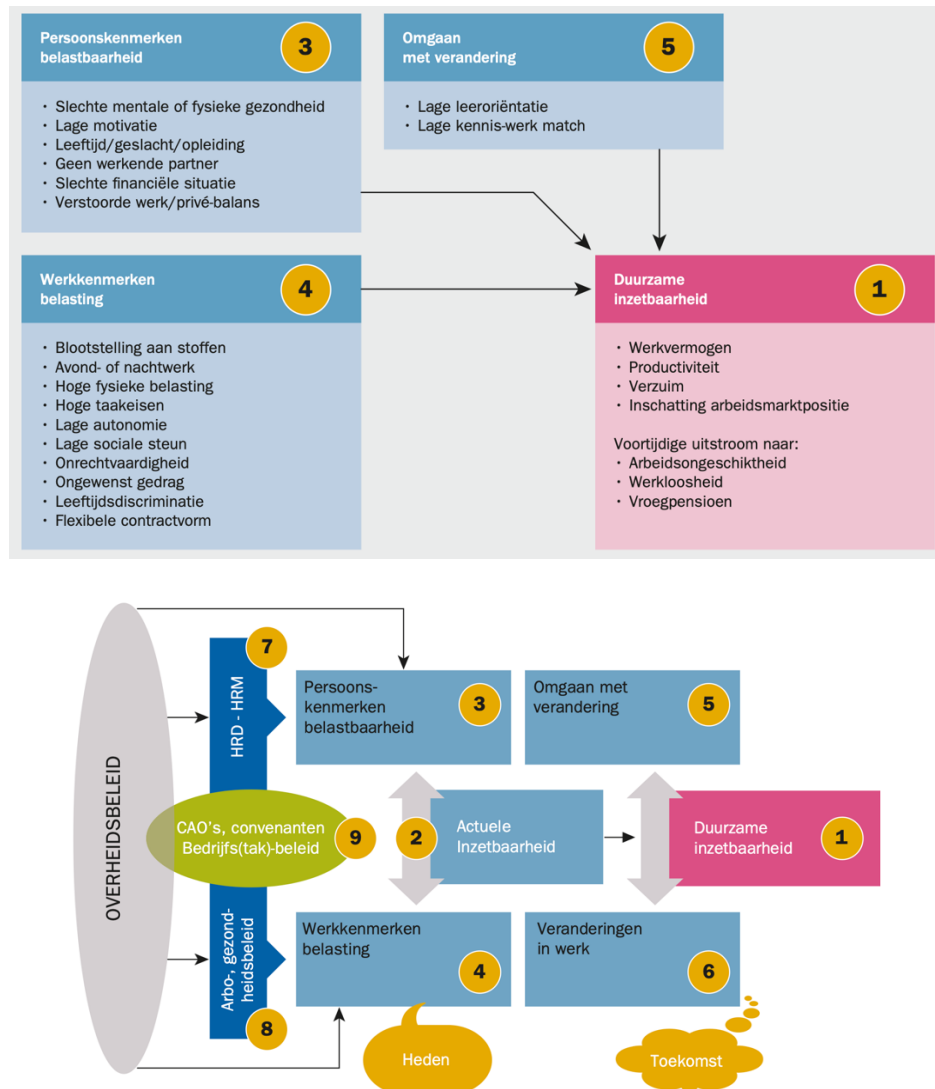
Figuur 7: het AMO-model (Appelbaum, Bailey, Berg, Kalleberg, & Bailey, 2000) (Onincx, 2005)

Deze drie pijlers zullen nu verder worden toegelicht.

Ad 1. Abilities: kennis en ervaringen

In de bovenstaande opsomming is 'ability' omschreven als het kunnen van de vrijwilligers, dus gericht op de skills van de vrijwilligers. Volgens het AMO-model gaan 'abilities' over de kennis, vaardigheden en bekwaamheden die nodig zijn om het werk te kunnen uitvoeren (Appelbaum, Bailey, Berg, Kalleberg, & Bailey, 2000). Zoals ook al benoemd in par. 2.1.2 is de Work-Ability-Index (WAI) een test over het werkvermogen van de vrijwilliger. De WAI kan knelpunten in de belastbaarheid en gezondheid onder vrijwilligers signaleren (Oerlemans, 2013). Bij 'ability' draait het om de interactie tussen belasting en belastbaarheid (zowel mentaal als fysiek) binnen het vrijwilligerswerk. Deze belastbaarheid wordt bepaald door persoonlijke hulpbronnen, de gezondheid van de vrijwilligers, de skills en de motivatie. Deze staan in een verhouding tot de belasting die iemand ervaart vanuit het werk binnen de politieorganisatie in termen van de omstandigheden, de inhoud en de werkeisen die gesteld worden. Daarnaast heeft ook leiderschap invloed op het werkvermogen. Het is immers belangrijk dat je gezien en gewaardeerd wordt (Langedijk, 2020).

Binnen figuur 8 worden de determinanten en indicatoren van duurzame inzetbaarheid benoemd. Hierbij staan de gele cijfers voor hoe deze zijn geplaatst in het monitoringsmodel van het bureau TNO.



Figuur 8: Determinanten en indicatoren van duurzame inzetbaarheid (Niks, Sanders, Venema, & Heuvel, 2018)

Ad 2. Motivation: drijfveren

In de opsomming op de vorige bladzijde is 'motivation' omschreven als het willen van de vrijwilligers, dus gericht op wat de drijfveren zijn van de medewerkers. In de wetenschappelijke literatuur zijn er verschillende gangbare theorieën over motivatie. Stephen P. Robbins en Timothy A. Judge definiëren motivatie in het boek 'Gedrag in Organisaties' door een proces in de persoon dat de intensiteit, de richting, en de volharding bepaalt van zijn pogingen om een of ander doel te bereiken. Hierbij gaat de intensiteit over hoe hard iemand zijn best doet. Een hoge intensiteit leidt alleen tot gewenste werkprestaties als de inspanningen in een bepaalde richting worden gekanaliseerd, een richting waar de organisatie profijt van heeft. Dit zorgt uiteindelijk voor bedrijfsprestaties. De volharding bepaalt hoelang een persoon de inspanningen kan volhouden (Robbins & Judge, 2015). Volgens Jos Marcus en Nick van Dam is het woord motivatie afgestemd van het Latijnse woord 'movere', dat 'in beweging zetten', betekent. Hierbij geven de professoren aan dat onze motivatie ons in beweging zet. Dit is de inwendige bereidheid van een vrijwilligers om bepaalde handelingen te verrichten" (Marcus & Dam, 2015).

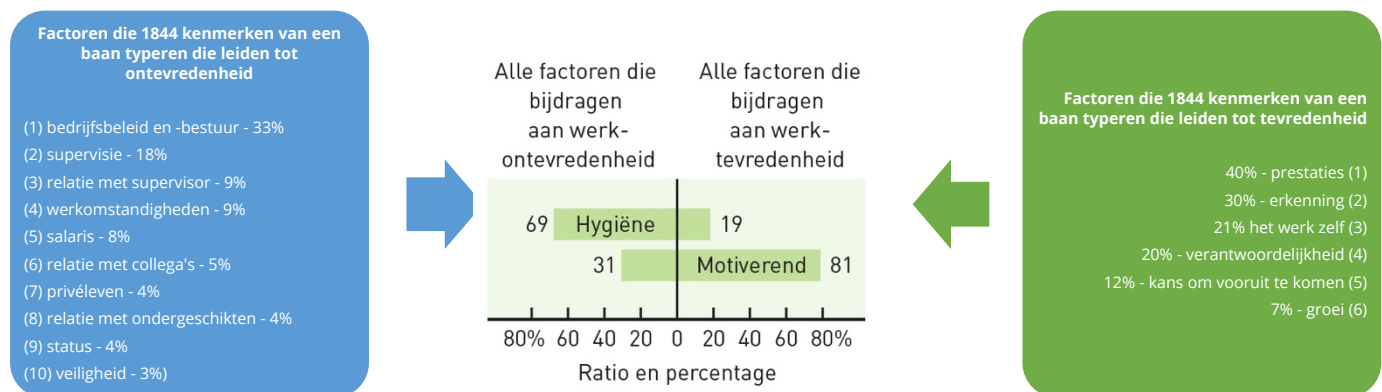
Als het gaat om motivatie, dan zijn er een vele motivatietheorieën.

De volgende vier motivatietheorieën worden besproken:

- De tweefactoren theorie van Frederick Herzberg;
- De drie-behoeften theorie van David McClelland;
- De zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci;
- De verwachtingstheorie van Victor Vroom.

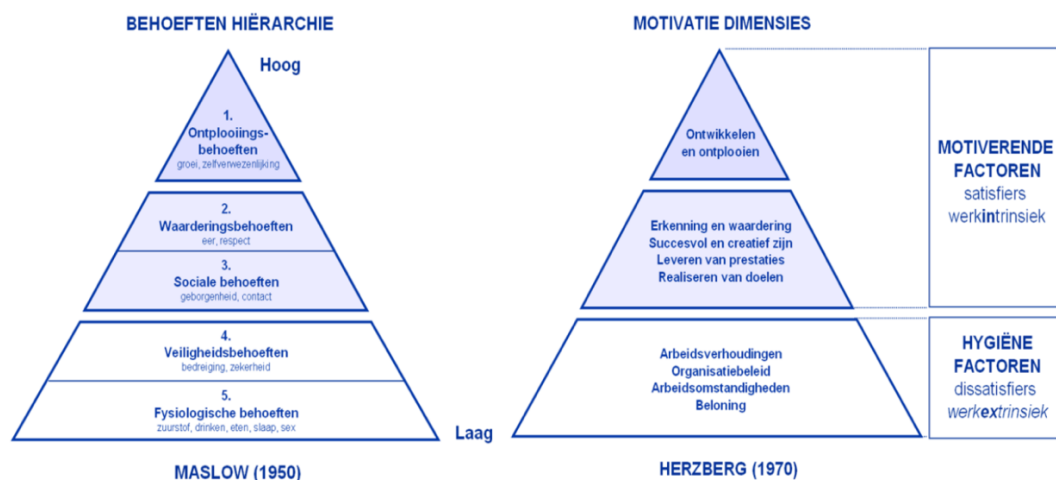
Ad 2a. De tweefactoren theorie van Frederick Herzberg

Volgens de tweefactoren theorie (Herzberg, Snyderman, & Mausner, 1993) bestaat motivatie uit twee aspecten: hygiënefactoren en motivatiefactoren. Voorbeelden van hygiënefactoren zijn werkomstandigheden zoals de mate van toezicht, beloning, bedrijfsbeleid, fysieke omstandigheden, relaties met anderen en werkzekerheid. Wanneer hygiënefactoren toereikend zijn, zullen vrijwilligers niet ontevreden zijn, maar ook niet zonder meer tevreden (Robbins & Judge, 2015). Voorbeelden van motivatiefactoren zijn de kansen op promotie, persoonlijke groei, erkenning, verantwoordelijkheid, het ervaren van plezier en het krijgen van waardering. Deze factoren zorgen voor tevredenheid en motivatie onder de vrijwilligers. Voor een productieve werkhouding is het van belang dat er wel motivatiefactoren aanwezig zijn en zo min mogelijk hygiënefactoren.



Figuur 9: vergelijking tussen factoren die leiden tot werktevredenheid en werkontevredenheid

De hygiënefactoren en motivatiefactoren van Herzberg sluiten aan op de piramide en theorie van Maslow (Maslow, 1954). Volgens beide wetenschappers moeten eerste de basisbehoeften worden vervuld. Deze behoeften kunnen immers bijdragen in ontevredenheid als ze niet worden ingevuld. De theorie van Maslow wordt verder uitgelegd binnen par. 2.4.2.



Figuur 10: De relatie tussen de behoeftepiramide van Maslow en de motivatiedimensies van Herzberg (Maslow, 1954; Herzberg, Snyderman, & Mausner, 1993)

Ad 2b. De drie-behoeften theorie van David McClelland

Volgens Maslow zijn behoeften aangeboren, wat hij heeft uitgelegd in de behoeftepiramide (zie bovenstaande piramide aan de linker kant en zie par. 2.4.2.). Echter, zijn volgens de theorie van David McClelland (McClelland, 1961) behoeften aangeleerd. Volgens deze theorie vormen drie behoeften de basis voor de verschillen in de motivatie van een vrijwilliger. Afhankelijk van de sterkte van de pijlers zullen verschillende vrijwilligers in dezelfde situatie verschillen in hun motivatie (Robbins & Judge, 2015). De drie behoeften zijn:

- De *prestatiebehoefte*: de wil om te presteren en om de gestelde doelen te bereiken;
- De *affiliatiebehoefte*: het verlangen naar sociale binding, het opbouwen van relaties;
- De *machtsbehoefte*: de wil om andere mensen aan te zetten tot gedrag dat ze anders niet zouden vertonen.

Ad 2c. De zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci

Volgens de zelfdeterminatietheorie (Ryan & Deci, 2000) wordt er onderscheid gemaakt tussen de ex- en intrinsieke motivatie van de vrijwilliger.

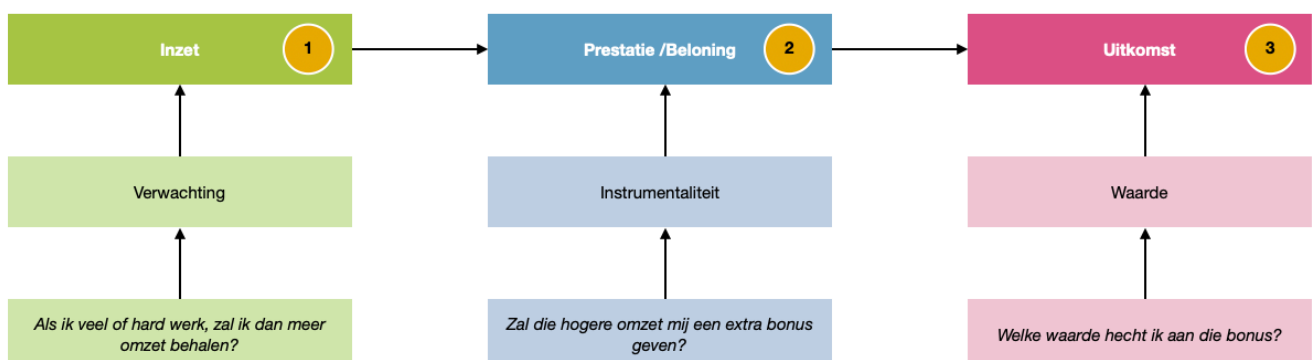
De intrinsieke motivatie komt vanuit de vrijwilliger. Een vrijwilliger doet vrijwilligerswerk omdat hij dit leuk of interessant vindt. Deze motivatie zorgt voor zeer gemotiveerde vrijwilligers aangezien het vrijwilligerswerk een belangrijke prikkel is voor het leven van de vrijwilliger. De intrinsieke motivatie is een prikkel voor de lange termijn. Volgens Ryan en Deci wordt de intrinsieke motivatie verhoogt door te voldoen aan 3 behoeften: autonomie, competentie, en verbondenheid.

Bij extrinsieke motivatie gaat het om de intentie om straffen te vermijden of om een beloning te krijgen. Externe factoren werken hierbij motiverend. Extrinsieke motivatie is een korte termijn prikkel, en is dus tegenovergesteld aan intrinsieke motivatie. Voorbeelden van extrinsieke motivatie zijn de: arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsbeloningen.

Ad 2d. De verwachtingstheorie van Victor Vroom

Tenslotte gaat Vroom binnen de verwachtingstheorie (Vroom, 1964) in op de procesoriëntatie. Deze motivatietheorie houdt zich bezig met de vraag hoe het motivatieproces van de vrijwilliger verloopt. Door het inzicht van dit proces wordt het mogelijk om hierop invloed te uitoefenen vanuit de politieorganisatie (Marcus & Dam, 2015).

Volgens de verwachtingstheorie is een vrijwilliger pas gemotiveerd om zich extra in te spannen wanneer zijn of haar inspanning leidt tot goede resultaten en beoordelingen, wat leidt tot extra beloning in de vorm van een bonus of promotie, aangezien deze beloningen passen bij de persoonlijke behoeften en doelen van de vrijwilliger. Dit is te zien in figuur 11. Deze mate van motivatie wordt volgens Vroom als volgt beschreven in een formule: *Mate van motivatie = verwachting x instrumentaaliteit x waarde*. Deze formule is visueel gemaakt in figuur 11. Inzet leidt tot prestaties en beloningen. En prestaties en beloningen leiden tot uitkomsten.



Figuur 11: de verwachtingstheorie van Vroom (Marcus & Dam, 2015)

Ad 3. Opportunites: kansen en mogelijkheden

In de opsomming was 'opportunity' omschreven als de gelegenheden die medewerkers krijgen om te presteren. De opportuniteiten zijn de kansen en mogelijkheden die vanuit de werkgever worden geboden om het werk te kunnen uitvoeren. Enkele voorbeelden hiervan zijn: goede informatievoorziening, leiderschap, de juiste apparatuur en positieve arbeidsomstandigheden.

2.3. Vrijwilligersmanagement

Vrijwilligerswerk is een breed begrip, er bestaat geen eenduidige omschrijving van het begrip. Om deze reden zijn er ook onduidelijkheden als het gaat om onderzoeken op het gebied van vrijwilligersmanagement. De vraag is: wat valt onder vrijwilligers en wat niet? Hier zijn geen richtlijnen voor. De definitie van vrijwilligerswerk door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport wordt gebruikt luidt: *'vrijwilligerswerk is werk dat onbetaald en onverplicht wordt verricht ten behoeve van anderen of van de (kwaliteit van de) samenleving in het algemeen'*. (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 1980). Na 1980 zijn er nog aanvullingen gekomen op het begrip door verschillende onderzoekers. De vier criteria waaraan getoetst wordt als iemand een vrijwilliger is luiden als volgt (Gast & Hetem, 2018):

- 1) Voor het uitgevoerde werk wordt niet betaald;
- 2) De uitvoerder doet het onverplicht en zonder dwang;
- 3) Het is geen zelfstandige activiteit van een persoon alleen;
- 4) De opbrengst draagt bij aan anderen en /of aan de kwaliteit van de samenleving.

Voor bovenstaande criteria zijn veel uitzonderingen. Vrijwilligers kunnen bijvoorbeeld een vergoeding krijgen, zoals dit gebeurt bij de politie, de brandweer of bestuurders.

2.3.1. Het begrip: vrijwilligersmanagement

Bij het management van vrijwilligers wordt niet bedoeld dat er verschillende targets worden opgelegd voor vrijwilligers. Daarnaast wordt ook niet bedoeld dat vrijwilligers worden afgerekend op de behaalde resultaten en tenslotte ook niet vermoeit met de toenemende bureaucratie volgens Gast en Hatem (2018). Vrijwilligersmanagement wordt een steeds meer strategisch vraagstuk binnen organisaties. De vrijwilligers worden meer cruciaal voor het werk, de werkwijze en het voortbestaan van bepaalde organisaties. Vrijwilligersmanagement draait om het binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden en beëindigen van vrijwilligers binnen een organisatie. Deze 5 B's zullen nu worden toegelicht in paragraaf. 2.3.2.

2.3.2. De B's binnen een vrijwilligersbeleid

De onderdelen voor een volwaardigheid vrijwilligersbeleid hangen samen met 5 B's. Deze 5B's zijn: het binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden en beëindigen. Daarnaast hanteert adviesbureau Arcon een zesde B, namelijk: het bezinnen. Alle vragen die benoemd worden in ad 1 t/m 6, moeten worden teruggekoppeld in het vrijwilligersmanagement van de organisatie zodat er een goed beeld kan worden gevormd over de vrijwilligers, en hoe het beleid is vormgegeven richting de vrijwilligers. Via deze weg weten beide partijen immers waar zij aan toe zijn.

Ad 1. Binnenhalen

De wervingscirkel wordt vaak als instrument gebruikt bij de werving van vrijwillige medewerkers. Binnen de wervingscirkel, zijn er 5 schijven. De eerste schijf gaat in op het doel: "Wat wil ik bereiken met de werving?". De tweede schijf gaat in op de doelgroep: "Wie wil ik bereiken? En welk type vrijwilliger zoek ik?". De derde schijf gaat in op de boodschap: "Wat wil ik vragen? Wat heb ik te bieden aan de vrijwilliger?". De vierde schijf gaat in op het midden: "Waar zitten die vrijwilligers? Via welke weg bereiken we de vrijwilligers?". De laatste

schijf gaat in op de organisatie en het budget: "Hoe ga je het organiseren? Wie doet het? En wanneer? Hoeveel mag het kosten?".



Figuur 12: De wervingscirkel (Gast & Hetem, 2018)

Ad 2. Begeleiden

Het begeleiden van een vrijwilliger betekent dat de politieorganisatie een positie moet innemen voor de vrijwilliger en de vrijwilliger moet helpen bij het zo goed mogelijk uitvoeren van zijn taken. De begeleiding moet gericht zijn om het welzijn van de vrijwilliger (Arcon, z.d.). Wanneer de begeleiding goed geregeld is in de organisatie, dan voelen de vrijwilligers zich sneller aangetrokken tot de politieorganisatie. Voor de politie is het belangrijk om te kijken naar de volgende vragen die kunnen bijdragen binnen het vrijwilligersmanagement (Arcon, z.d.):

- 1) Welke oefenruimte kan ik de vrijwilliger bieden?
- 2) Voor welke aanpassingen, trainingen en /of deskundigheidsbevordering moet ik zorgen?
- 3) Bij wie kan de vrijwilliger terecht voor vragen of problemen?
- 4) Is er een wet- en regelgeving waar vrijwilligers beroep op kunnen doen?
- 5) Wat wordt er gedaan met de ervaringen van de vrijwilliger?

Het begeleiden van de vrijwilligers heeft een ook een verband met de motivatie van vrijwilliger.

Ad 3. Belonen

De definitie van vrijwilligerswerk volgens het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport is gericht op onbetaald en onverplicht werken, voor een doel in de samenleving (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 1980). Echter, zien vrijwilligers graag dat er iets tegenover staat tegen de inspanningen die de vrijwilligers verrichten (NOV, 2002). Ook bij deze B 'het belonen' zijn er volgens het NOV 5 vragen van belang voor een goed vrijwilligersmanagement betreft het belonen van vrijwilligers. Deze zijn (Arcon, z.d.):

- 1) Wat willen de vrijwilligers uit vrijwilligerswerk halen?
- 2) Wat heeft de politieorganisatie te bieden?
- 3) Wie is verantwoordelijk voor het belonen van politievrijwilligers?
- 4) Hoe zit het met onkosten, reiskosten en verzekeringen als het gaat om vrijwilligerswerk?
- 5) Wanneer is de politievrijwilliger tevreden?

Bij het belonen van vrijwilligers is de behoeftepiramide van Maslow van toepassing. Volgens Maslow zijn er vijf fundamentele behoeften die in hiërarchie zijn opgebouwd binnen een piramide zoals in figuur 13a. Wanneer een behoefte is bevredigd, dan zal de volgende behoeften moeten worden vervuld in de hiërarchie.

(Maslow, 1954) – (Marcus & Dam, 2015; Marcus & Dam, 2015; Marcus & Dam, 2015). Deze piramide van Maslow is in onderstaand figuur weergegeven:



Figuur 13: (1) Maslows behoefte piramide (Maslow, 1954). (2) Piramide voor beloning van vrijwilligers (Arcon, z.d.)

Deze piramide van Maslow is ook van toepassing op de beloning van vrijwilligers. Hierbij is de piramide van Maslow omgebouwd tot de piramide van Arcon. Deze toont gelijkenissen met die van Maslow (Arcon, z.d.).

Ad 4. Behouden

Wanneer de vrijwilliger is gevonden, dan is veelal de wens ook deze te behouden. Mensen, medewerkers en vrijwilligers veranderen door de tijd in dienstverband. Hierbij veranderen ook de levensomstandigheden, mogelijkheden, beperkingen en behoeften van de vrijwilliger (NOV, 2002). Vijf vragen die een goede leidraad vormen voor het behoud van vrijwilligers luiden als volgt (Arcon, z.d.):

- 1) *Is het werk en de organisatie nog interessant genoeg voor de politievrijwilliger?*
- 2) *Past de politieorganisatie zich aan als de omstandigheden van de politievrijwilligers veranderen?*
- 3) *Welke vrijwilligerscarrière en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden worden geboden door de organisatie?*
- 4) *Wat mist de vrijwilliger binnen het vrijwilligerswerk?*
- 5) *Denkt de organisatie mee over 'the next step' van de politievrijwilliger?*

Ad 5. Beëindigen

Ook aan het dienstverband van de vrijwilliger komt een einde. Hier zijn verschillende redenen voor. Zowel privé- als werkomstandigheden spelen hier een rol in. Veel vrijwilligers zijn volgens het NOV geïnteresseerd in redelijk korte klussen (NOV, 2002). Voor het afscheid nemen van de vrijwilliger zijn een aantal vragen van belang, die een leidraad kunnen vormen voor het succesvol beëindigen van het samenwerkingsverband tussen de vrijwilliger en de organisatie. Deze vragen luiden als volgt: (Arcon, z.d.):

- 1) *Waarom wil /moet de politievrijwilliger stoppen met het vrijwilligerswerk? En hoe gaat dit gebeuren?*
- 2) *Wat laat de vrijwilliger achter binnen de organisatie? En hoe worden de zaken overgedragen?*
- 3) *Wat kan de organisatie nog voor de vrijwilliger betekenen?*
- 4) *Is er een mogelijkheid dat de vrijwilliger kan terugkomen als hij /zij dat wil? En hoe is dit vormgegeven?*

Ad 6. Bezinnen

Adviesbureau Arcon hanteert een zesde B in het vrijwilligersmanagement, namelijk: het bezinnen. Met bezinning wordt de reflectie bedoeld op het 'waarom' van de organisatie en een reflectie op de richting

waarin een organisatie zich binnen de maatschappij ontwikkelt (Arcon, z.d.). Om de bezinning van de organisatie te achterhalen worden er 4 vragen (Arcon, z.d.) opgesteld.

- 1) *Waarom bestaan we?*
- 2) *Waarheen gaan we?*
- 3) *Waarvoor staan we?*
- 4) *Waarvoor blinken we uit?*

De gecombineerde antwoorden op de bovenstaande vragen laten zien wat de visie, missie, ambitie en toegevoegde waarde is van de organisatie. Via deze weg kan de organisatie zich laten bezinnen het vrijwilligerswerk en worden de eerste stappen ondernomen voor een vrijwilligersbeleid.

2.4. Toepassing binnen onderzoek

Binnen het theoretisch kader zijn veel - *definities, modellen en theorieën* – besproken die verband houden met de duurzame inzetbaarheid van de politievrijwilliger, en het vrijwilligersmanagement.

Voor het vervolg van dit onderzoek is er gekozen om het AMO-model als leidraad te nemen. Dit model komt het dichtst bij de definiëring van het begrip 'duurzame inzetbaarheid', zoals in paragraaf 2.1.1 is beschreven.

Volgens dit model zijn - *ability, motivation en opportunity* – de pijlers van duurzame inzetbaarheid.

- *Ability*: dit zijn de skills van de vrijwilligers, dus wat de vrijwilligers kunnen;
- *Motivation*: dit zijn de drijfveren van de vrijwilligers, dus wat de vrijwilligers willen;
- *Opportunity*: dit zijn de gelegenheden die vrijwilligers krijgen om te presteren.

In onderstaande tabel staan de relaties tussen de bevonden problemen in hoofdstuk 1, en de pijlers van het AMO-model zoals in hoofdstuk 2 is beschreven.

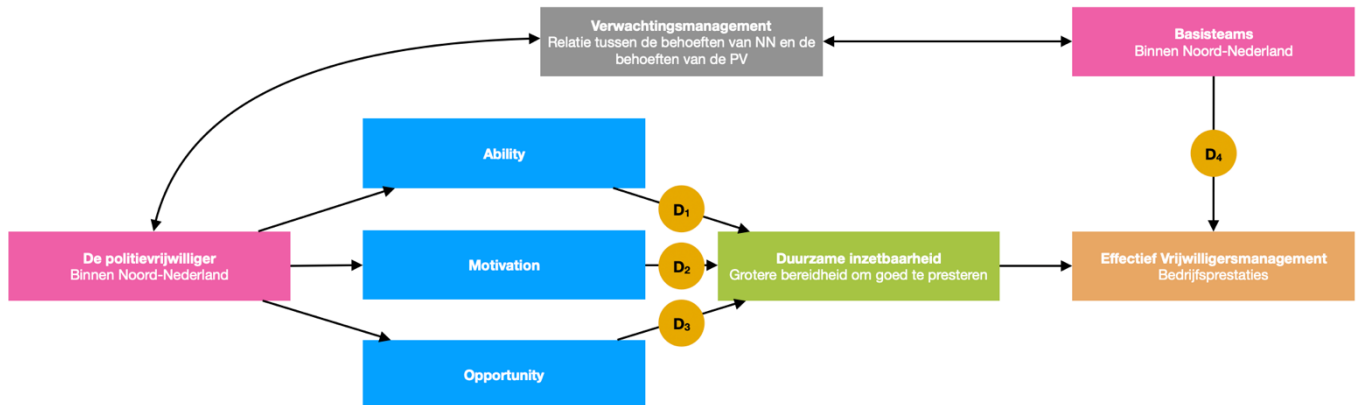
Tabel 1: Relatie theoretisch kader en probleemanalyse

IST	Omschrijving	AMO-pijler
IST ₁	Binnen enkele basisteams is er moeite om politievrijwilligers educatie te bieden, er valt op te merken dat sommige vrijwilligers onvoldoende basisvaardigheden hebben.	Ability
IST ₂	Binnen enkele basisteams is op te merken dat de inzet van vrijwilligers is gebaseerd op wat de vrijwilligers leuk vinden om te doen, en niet waar het basisteam behoefte aan heeft.	Motivation
IST ₃	Binnen enkele basisteams zijn politievrijwilligers niet voldoende zichtbaar, en worden zij niet opgeroepen en komen zo niet aan de minimale uren.	Opportunity
Memo	• Werkdruk. Het lijkt erop dat in Noord-Nederland een relatief lage werkdruk wordt ervaren. Werkdruk heeft betrekking op de hoeveelheid werk die de medewerker te doen heeft. Een te lage werkdruk zou tot een bore-out kunnen leiden.	Ability
	• Werkbelasting. Op basis van de Memo lijkt het erop dat de werkbelasting bij de vrijwilligers in Noord-Nederland uit balans is. Het lijkt erop dat de vrijwilligers onder belasting ervaren.	Ability
	• Inspraak. De vrijwilligers in Noord-Nederland ervaren relatief weinig inspraakmogelijkheden. Dit betekent dat ze weinig ruimte ervaren om mee te praten over beslissingen die genomen worden, terwijl dit wel veel invloed heeft op de motivatie van medewerkers.	Motivation en opportunity

Het vervolg van dit hoofdstuk gaat in op het conceptueel model (par. 2.4.1) en de deelvragen (par. 2.4.2).

2.4.1 Conceptueel model

Naar aanleiding van de probleemanalyse en het theoretisch kader, is het volgende conceptueel model opgesteld in figuur 14. De D's binnen dit model geven de deelvragen aan.



Figuur 14: Conceptueel model

2.4.2 Deelvragen

De onderzoeksvraag zoals geformuleerd in hoofdstuk 1 luidt:

“Hoe kan de duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers worden verbeterd binnen de basisteams, waarbij de conclusies en aanbevelingen kunnen worden gebruikt ten behoeve van een effectief beleid Vrijwilligersmanagement in Noord-Nederland?”

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden zijn er vier deelvragen opgesteld. Deze onderzoeksvraag bestaat uit twee delen, te weten: duurzame inzetbaarheid, en de basisteams in Noord-Nederland. Zodoende hebben de eerste drie deelvragen betrekking op het AMO-model en zo ook op de ‘duurzame inzetbaarheid’ van de politievrijwilliger. De vierde deelvraag gaat in op hoe de basisteams het vrijwilligersmanagement vormgeven.

De deelvragen luiden als volgt:

- D₁. In welke mate is de ‘ability’ van invloed op de duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers?
- D₂. In welke mate is de ‘motivation’ van invloed op de duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers?
- D₃. In welke mate is de ‘opportunity’ van invloed op de duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers?
- D₄. Hoe gaan de basisteams in Noord-Nederland om met het vrijwilligersmanagement?

3. Onderzoeksmethode

- 3.1. Opzet van het onderzoek
- 3.2. Onderzoekspopulatie
- 3.3. Analyse
- 3.4. Kwaliteitseisen



Nu zowel de onderzoeksvraag, als de deelvragen en de onderlinge relatie tussen de variabelen uit het conceptueel model, evenals de theoretische basis duidelijk zijn, wordt alvorens de resultaten besproken worden, de gebruikte onderzoeksmethode verduidelijkt. Het hoofdstuk beschrijft de methoden die gebruikt worden om tot de resultaten te komen. Paragraaf 3.1 gaat in op de onderzoekstrategie. Hierbij volgt de gebruikte onderzoeksmethode en zijn de procedures van het onderzoek toegelicht. Binnen paragraaf 3.2 wordt ingegaan op de onderzoekspopulatie en de controlevariabelen. In paragraaf 3.3 volgt een beschrijving hoe de resultaten geanalyseerd zijn en zijn de variabelen geoperationaliseerd. Tenslotte worden de kwaliteitseisen besproken in paragraaf 3.4, te weten de betrouwbaarheid en validiteit, waaraan het onderzoek moet voldoen.

3.1 Onderzoekstrategie

In deze paragraaf wordt ingegaan op de gebruikte onderzoeksmethode (par. 3.1.1), hierbij volgt een praktische invulling van het onderzoek. Zodoende wordt de gebruikte onderzoeksmethode beschreven. Tevens is er een dataverzamelingsmatrix opgenomen (par. 3.1.2), waarin per deelvraag is aangegeven met welke methoden deze is onderzocht. Tenslotte wordt ingegaan op de gehanteerde procedures (par. 3.1.3).

3.1.1 Onderzoeksmethode

Om onderzoek te doen, is er gekozen om verschillende diepte-interviews te houden onder de politievrijwilligers, en de politie Eenheid Noord-Nederland. Er zijn hoofdzakelijk interviews gehouden met vrijwilligers in de uitvoering (PVU). Daarnaast gaat het bij de interviews met de politie Eenheid Noord-Nederland om de coördinatoren van de vrijwilligers, de portefeuillehouder van de vrijwilligers, en de teamchef van een basisteam. Voor deze methode is gekozen omdat deze methode respondentvriendelijk is, er controle is op het beantwoordingsproces is, en er ingewikkelde vragen gesteld kunnen worden. Daarnaast kan dieper ingegaan worden op het beantwoorden van vragen (Baarda, 2014). Bij een enquête is dit niet het geval. Antwoorden als eens en oneens, geven weinig inzichten waar de bottlenecks liggen op gebied van het vrijwilligersmanagement en hierbij de duurzame inzetbaarheid van de vrijwilligers.

Er is dus gekozen voor een kwalitatief onderzoek waarbij doorgevraagd kan worden om achterliggende motivaties, behoeften, bottlenecks en belangen in kaart te brengen. Via deze weg kan de duurzame plaatsing van politievrijwilligers dus beter in kaart worden gebracht.

3.1.2 Dataverzamelingsmatrix

Binnen de dataverzamelingsmatrix is per deelvraag aangegeven met welke methode(n) deze zijn onderzocht. Deze matrix is vermeld binnen tabel 1. Er zijn twee soorten diepte-interviews (*online face to face*) gehouden (met de PV en de organisatie). Interne documenten (het realisatieplan en het sturingsconcept) binnen de Eenheid Noord-Nederland zijn hierbij ook gebruikt.

Tabel 2: Dataverzamelingsmatrix

	Deelvraag:	Onderzoeksmethode:	Respondent:
D ₁	In welke mate is de 'ability' van invloed op de duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers?	• Diepte-interview	• Vrijwilliger • Organisatie
D ₂	In welke mate is de 'motivation' van invloed op de duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers?	• Diepte-interview	• Vrijwilliger • Organisatie
D ₃	In welke mate is de 'opportunity' van invloed op de duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers?	• Diepte-interview	• Vrijwilliger • Organisatie
D ₄	Hoe gaan de basisteams in Noord-Nederland om met het vrijwilligersmanagement?	• Diepte-interview • Interne documenten	• Organisatie

3.1.3 Procedures

Voor de afname van de interviews is een procedure opgesteld met de stappen die genomen zijn binnen het onderzoek. De procedure bij de afname van het interview was als volgt:

- 1) Aan de hand van de deelvragen zijn interviewvragen opgesteld. Deze zijn geoperationaliseerd. Voor de vrijwilliger zijn andere vragen opgesteld dan voor de organisatie;
- 2) De interviewvragen zijn verstuurd naar het TCP. M. Kommer en M.A. Tillema hebben de interviewvragen beoordeeld en gecontroleerd voor een betrouwbaar onderzoek;
- 3) De interviewvragen zijn getest op een portefeuillehouder binnen de organisatie;
- 4) De interviewvragen zijn nog deels verbeterd naar aanleiding van de feedback;
- 5) De interviewvragen zijn afgenomen onder de coördinatoren, portefeuillehouders, teamchefs en de vrijwilligers. Het gesprek is opgenomen. Aan de respondenten is het onderwerp, doel en audio-opname aangegeven. Eventueel kunnen de respondenten de resultaten ontvangen;
- 6) De interviews zijn uitgeschreven aan de hand van de audio-bestanden;
- 7) De interviewuitwerkingen zijn verstuurd naar de respondenten, zodat de validiteit werd geborgd;
- 8) De interviewfragmenten zijn gecodeerd. Eerst vond de open codering plaats;
- 9) De interviewfragmenten zijn gecodeerd. Ten tweede vond de axiale codering plaats;
- 10) De resultaten zijn geschreven, de analyse van de interviews;
- 11) Op basis van de resultaten is de conclusie geschreven, waarbij antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag. Hierop zijn de aanbevelingen gebaseerd.

3.2 Onderzoekspopulatie

Nu duidelijk is hoe de praktische invulling van het onderzoek er uit ziet, kan de onderzoekspopulatie gespecificeerd worden. In deze paragraaf wordt ingegaan op de onderzoekspopulatie. Hierbij worden de populatie, de steekproef, en het aantal deelnemers beschreven.

Alle eenheden vormen gezamenlijk de populatie (Baarda, 2014). De steekproefomvang hangt af van homogeniteit van de populatie. De populatiegrootte van de coördinatoren, portefeuillehouders en teamchefs zijn verdeeld over districten. De populatie (*bedraagt 64 personen*) van de coördinatoren, portefeuillehouders en de teamchefs zijn opgenomen in bijlage D. Daarnaast is de populatie van het aantal vrijwilligers 196. De genomen steekproef is te vinden binnen onderstaande tabel. Er is gekozen voor 11 interviews bij de politie Eenheid Noord-Nederland, en 15 onder de vrijwilligers. Van beide kanten moeten namelijk achterliggende motivaties, behoeften, bottlenecks en belangen in kaart worden gebracht. Binnen deze populatie is er geen selecte-steekproef gehouden onder de vrijwilligers, de coördinatoren en portefeuillehouders. Aan ieder is een mail gestuurd met een uitnodiging om deel te nemen aan het interview. Hierbij hebben 8 personen gereageerd onder de organisatie, en 15 onder de vrijwilligers. Wel is rekening gehouden dat alle districten (de drie provincies) vertegenwoordigd zijn. Er is dus *niet* gekozen voor specifiek 8 en 15 interviews. Daarnaast is er selecte steekproef getrokken onder 3 teamchefs.

Tabel 3: Populatie en steekproef voor het interview

Rol	Populatie	Steekproef
Coördinatoren	25 (100%)	5 (20%)
Portefeuillehouders	23 (100%)	3 (13%)
Teamchefs	16 (100%)	3 (19%)
Politievrijwilligers (PVU)	145 (100%)	14 (10%)
Politievrijwilligers (PVO)	51 (100%)	1 (2%)
<i>Subtotaal (organisatie)</i>	<i>64 (100%)</i>	<i>11 (17%)</i>
<i>Subtotaal (vrijwilligers)</i>	<i>196 (100%)</i>	<i>15 (8%)</i>
<i>Totaal</i>	<i>260 (100%)</i>	<i>26 (10%)</i>

3.1.1 Controlevariabelen

Door middel van een database onder de vrijwilligers zijn de controlevariabelen zichtbaar. Deze database is opgenomen in het document: “coderingstabellen en transcripten”, en binnen bijlage G. Ook is er dus een verhouding gemaakt tussen de verschillende districten.

Tabel 4: Steekproef per district

Steekproef	Friesland	Groningen	Drenthe	Overig	Totaal
Populatie basisteams	6 BT's	7 BT's	3 BT's		16 BT's
Steekproef coördinatoren:	A3 (2x) A5 (1x)	B5 (1x)	C3 (1x)		5x
Steekproef portefeuillehouders:		B7 (1x)	C3 (1x)	Cyber (1x)	3x
Steekproef teamchefs:		B2 (1x) B6 (1x)	C3 (1x)		3x
Steekproef vrijwilligers:	A2 (1x) A5 (1x) A6 (1x)	B3 (1x) B4 (1x) B5 (1x) B6 (2x) B7 (2x)	C1 (2x) C3 (2x)	1 (PVO)	15x
Totaal	6x A2 (1x) A3 (2x) A5 (2x) A6 (1x)	11x B2 (1x) B3 (1x) B4 (1x) B5 (2x) B6 (3x) B7 (3x)	7x C1 (2x) C3 (5x)	2x Cyber (1x) Finance (1x)	26x
Verhouding	1,00	1,57	2,33	-	1,63

3.3 Analyse en operationalisatie

Deze paragraaf geeft een beschrijving over hoe de resultaten zijn geanalyseerd (par. 3.3.1) en hoe de interviewvragen zijn geoperationaliseerd (par. 3.3.2).

3.3.1 Analyse

Er is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Hierbij zijn de gegevens geanalyseerd via codering (zoals aangegeven in par. 3.1.3). Bij de interviews is er sprake van een kleinere steekproef, dan bij een enquête. Echter, is de analyse bij interviews veel uitgebreider en langer. Het kan dus zijn dat de conclusies niet kloppen, aangezien maar 10% een interview heeft gehad (zie tabel 2). In de analyse wordt daarom niet gesproken over bewijs, maar zijn de resultaten aanwijzingen, indicaties en vermoedens. Om tot een analyse te komen is de letterlijke tekst van het audiobestand geheel uitgeschreven. Aan de hand van deze opnamen, is er gecodeerd en samengevat. Er is gecodeerd, omdat alle details belangrijk zijn in het onderzoeksresultaat. Bij het coderen zijn er 2 fasen gebruikt. Allereerst is er open gecodeerd, en daarna is er axiaal gecodeerd.

3.3.2 Operationalisatie

De operationalisatie van de vragenlijst is opgenomen in het document: “coderingstabellen en transcriptie-uitwerkingen”. Hierbinnen is aangegeven hoe de vier deelvragen worden gemeten aan de hand van de interviewvragen. Deze zijn dus ook opgenomen binnen dit document. De interviewvragen staan ook in bijlage E (zonder operationalisatie).

3.4 Kwaliteitseisen

Binnen dit kwalitatief onderzoek gaat het niet om het in kaart brengen van de cijfers, maar om het verkennen en inzichtelijk maken van het vraagstuk. Deze laatste paragraaf binnen hoofdstuk 3 gaat in op de zogenoemde kwaliteitseisen. Deze kwaliteitseisen zijn betrouwbaarheid (par. 3.4.1) en validiteit (par. 3.4.2). De betekenis van deze kwaliteitseisen wordt gedefinieerd, en er wordt uitgelegd hoe de kwaliteitseisen zijn gewaarborgd binnen het onderzoek. Hierbij zegt de betrouwbaarheid iets over de uitvoering van het onderzoek. En de validiteit zegt iets over de opzet van het onderzoek.

3.4.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is de mate waarin een meting onafhankelijk is van toeval, en wanneer het onder andere omstandigheden, of een later tijdstip, dezelfde onderzoeksuitkomsten laat zien (Baarda, 2014). De betrouwbaarheid zegt iets over de uitvoering van het onderzoek (Bertens, 2015). Zoals te zien binnen tabel 2 is het onderzoek uitgevoerd met 10% van de populatie. 90% van de populatie is dus niet meegenomen in het onderzoek. Er is hierbij een betrouwbaarheidsrisico dat er binnen deze 90% andere onderzoeksuitkomsten kunnen voortkomen. Daarom moet de betrouwbaarheid worden gewaarborgd. In tabel 4 staan de punten die ervoor hebben gezorgd dat de betrouwbaarheid is gewaarborgd binnen het onderzoek.

Tabel 5: Betrouwbaarheids criterium

Criterium	Strategieën
Afhankelijkheid <i>Betrouwbaarheid</i>	Sterke citaten in de rapportage.
	De lezer kan lezen wat de respondenten letterlijk zeiden. Zodoende kan de lezer zijn eigen interpretatie vergelijken met de interpretatie en analyse van de onderzoeker.
	De analyse is uitgevoerd door middel van het twee-ogen principe. De onderzoeker heeft het rapport geschreven, en het TCP en de stagebegeleider hebben met een kritische blik hiernaar gekeken.
	Het archiveren van data en controle creëren. Hierbij is gezorgd voor juistheid en volledigheid van de documenten. Helderheid door een coderingsschema en het data-analyse proces (zie par. 3.2). Zodat personen die niet verbonden zijn aan het onderzoek een duidelijk beeld krijgen.

3.4.2 Validiteit

Validiteit is volgens Baarda de mate waarin je meet wat je beoogt te meten (Baarda, 2014). De validiteit zegt iets over de opzet van het onderzoek (Bertens, 2015). Het onderzoek moet de duurzame inzetbaarheid meten onder vrijwilligers, voor een effectief beleid op het gebied van vrijwilligersmanagement. Daarom moet de validiteit worden gewaarborgd. In tabel 5 staan de punten die ervoor hebben gezorgd dat de validiteit is gewaarborgd binnen het onderzoek.

Tabel 6: Validiteitscriterium

Criterium	Strategieën
Geloofwaardigheid <i>Interne validiteit</i>	Triangulatie. Naast interviews worden interne stukken bekeken (Memo, sturingsconcept); Verschillende methoden worden gebruikt zodoende.
	Beoordeling onderzoeksrespondenten. De interviewuitwerkingen zijn verstuurd naar de respondenten om te kijken als de geloofwaardigheid en de interpretaties kloppen.
	De interviewvragen zijn zorgvuldig opgesteld, en beoordeeld door het TCP.
Overdraagbaarheid <i>Externe validiteit</i>	Beschrijving van de onderzoekcontext en onderzoeksmethode.

4. Onderzoeksresultaten

- 4.1. Resultaten politievrijwilligers
- 4.2. Resultaten politie Eenheid Noord-Nederland

Documentbijlage: coderingstabellen en transcripten



Binnen hoofdstuk 4 wordt ingegaan op belangrijkste resultaten van het onderzoek. Alleen de feitelijke gegevens uit de dataverzameling worden geanalyseerd. In de paragrafen zorgen de deelvragen voor de structuur. Achtereenvolgens wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de resultaten met betrekking tot deelvraag 1 (par. 4.1), deelvraag 2 (par. 4.2), deelvraag 3 (par. 4.3) en deelvraag 4 (par. 4.4). Tenslotte worden de deelconclusies beschreven binnen paragraaf 4.5.

4.1 Resultaten deelvraag 1

Deelvraag 1: *In welke mate is de 'ability' van invloed op de duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers?*

De abilities gaan over wat de vrijwilligers kunnen, waar paragraaf 2.2.3 op in is gegaan. Binnen paragraaf 4.1 wordt zodoende de educatie (par. 4.1.1) van de vrijwilligers besproken betreft hun skills. Maar ook wordt ingegaan op de resultaten over het onderwerp: R&O (par. 4.1.2). Dit zijn de Resultaat- & Ontwikkelingsgesprekken, waar dus ook wordt stil gestaan wat de vrijwilligers kunnen, en wat zij kunnen betekenen voor de organisatie.

4.1.1 Educatie

Op de vraag als de vrijwilligers de vereiste deskundigheid en ervaringen hebben, geven 8 van de 11 respondenten van de organisatie aan dat meer aandacht nodig moet zijn voor het bijhouden van de kennis. Volgens 5 personen is de BVH (*Basis Voorziening Handhaving*) niet op pijl. Hierbij gaat het volgens de respondenten om simpele dingen, zoals een mutatie maken voor een winkeldief, een aanrijding, een vernieling, een mishandeling, en het gebruik van artikel 8. Ook portefeuillehouder B1 geeft aan dat de BVH een uitdaging is voor de vrijwilliger:

"Wanneer het aankomt op dingen verwerken in de computer, dan is dit een uitdaging. Daar proberen we wel op te sturen, maar dat vind ik wel een lastig ding. Alles wat wij tegenkomen moet 9 van 10x in de computer. Als je dat niet kan, is dat lastig. Sommige collega's zijn hier ook heel handig in. In de horeca nacht wordt er wel verwacht dat er een aantal bonnen worden geschreven. Tegenwoordig schrijven we alles digitaal uit. En dan merk je soms dat dit een obstakel is. En daardoor zag ik toen dat er een erg laag aantal bonnen is uitgeschreven soms. Als je dan met de vrijwilligers in gesprek gaat dan zeggen ze ook dat zij het spannend vinden wanneer ze op straat staan en dit moeten doen. Je hebt ook bepaalde mensen op leeftijd. Dat maakt het lastig." – int. B1 (Q1.5)

Om dit probleem op te lossen, geven 4 personen aan dat er thema-avonden worden georganiseerd. Alle teamchefs geven aan dat het de taak is om te blijven leren. Ook de vrijwilligers geven aan dat niet overal cursusavonden worden georganiseerd, en de doorstroming en ontwikkeling moeilijk verloopt. Het IBT is voor iedere vrijwilliger verplicht. Dit wordt zodoende dus buitenbeschouwing gelaten. Op de vraag: *"In welke mate krijg jij gelegenheden voor educatie vanuit de organisatie?"* geven ruim 8 van de 15 vrijwilligers aan dat er weinig of geen educatie is binnen de basisteams. Volgens de andere 7 zijn er wel cursussen aanwezig. 1 van deze 7 vrijwilligers geeft het volgende aan:

"1x in de 2 weken hebben we een cursus avond, en dan zitten we met alle vrijwilligers bij elkaar. Naast het sociale aspect dat we iedereen zien, en praten hoe het gaat, hebben we ook soms een gastspreker. Zo kwam er een keer een motoragent langs, die kwam vertellen over verkeer. Of mensen van de forensische opsporing, van de digitale recherche. Hoe ga je hier mee om, en daar. Het basisteam voorziet daar wel in." – int. D5 (Q2.14)

Het liefst zouden de vrijwilligers meer educatie willen hebben om bekwaamheden op peil te houden, en ook geïnformeerd te blijven over nieuwe actuele zaken, zoals de afhandeling van corona-overtredingen. Zo geeft vrijwilliger D3 aan:

"Je hebt wel IBT. Dat zijn van die trainingsdagen. Dat wordt wel goed geregeld nu, dat is verder prima. IBT is de basis, dan moet je een aantal toetsen maken, daar ga ik netjes naar toe. Maar nu met corona bijvoorbeeld heb je allemaal nieuwe wetten die je moet handhaven en dan zou ik het wel fijn vinden als er bijvoorbeeld 1 avondje wordt georganiseerd voor de vrijwilligers waarin al die nieuwe wetten worden toegelicht. Dus wat kleinschaliger en wat meer op maat zeg maar. Dus we

moeten het maar zien als er voldoende educatie is om onze bekwaamheden op peil te houden. Ik verwacht het niet. Er is een groot tekort bij de politie dus ze zijn vooral bezig om de nieuwe instroom op te leiden en daar gaat alle capaciteit naartoe en daar heb ik alle begrip voor maar dat betekent wel dat wij weer onderaan het lijstje komen.” – int. D3 (Q2.14).

Verder geven de vrijwilligers onder andere aan dat:

- Educatie aanwezig is (2x), en hiervan gebruik wordt gemaakt door de vrijwilligers (2x);
- Er behoefte is om de kennis te verdiepen (1x);
- Educatie altijd uitgesteld wordt (1x);
- Er weinig aandacht is voor ontwikkeling (1x).

4.1.2 R&O-gesprekken

Op de vraag als er een R&O-gesprek heeft plaats gevonden, geven de vrijwilligers uiteenlopende antwoorden. 11 van de 15 vrijwilligers vinden het R&O-gesprek een meerwaarde binnen het vrijwilligersmanagement. Daarbij worden redenen genoemd dat het R&O-gesprek de betrokkenheid kan vergroten voor de vrijwilliger, dat men weet waar hij later aan toe is, en het versterkt de sociale structuur op de werkvloer. Echter:

- Hebben 6 vrijwilligers nog nooit een R&O-gesprek gehad.
- Hebben 4 vrijwilligers R&O-gesprekken gehad;
- Hebben 2 vrijwilligers wel eens een R&O-gesprek gehad;
- Heeft 1 vrijwilliger net een R&O-gesprek gehad met alleen de portefeuillehouder;
- Heeft 1 vrijwilliger zo op z'n tijd een R&O-gesprek;
- Heeft 1 vrijwilliger een R&O-gesprek met iemand buiten het eigen team om.

Ook geven 5 van de 15 vrijwilligers aan dat de inhoud van een R&O-gesprek niet goed is. Vrijwilliger D10 geeft het volgende aan:

“De opzet van zo'n gesprek vind ik inhoudelijk niet zoveel hebben. Ik heb dan bij defensie gezeten. Ik ben dienstchef van verschillende personeelsleden geweest. Ik heb verschillende functie-, introductie-, functionerings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken gevoerd. Als je dan dit gesprek ziet, dan zou ik zeggen: ‘Ga een kijken bij defensie, hoe het daar gebeurt, dat zal veel beter zijn’. Zo'n gesprek heeft zeker meerwaarde, maar doe het dan op de goede manier. Ik heb het idee dat je ook moet vastleggen hoe mensen functioneren. Je moet een dossier opbouwen, met wederzijds goed vinden natuurlijk. Ik heb het idee dat je dat met deze vorm van gesprekken, dit niet goed kan opbouwen.” – int. D10 (Q2.6)

De organisatie geeft aan dat het R&O-gesprek ook een meerwaarde is. Alle ondervraagden zeggen dat het een meerwaarde is, aan wie deze vraag is gesteld. Van de 7 ondervraagden:

- Houden 2 wel R&O-gesprekken;
- Zijn 2 er in 2020 mee begonnen;
- Is 1 er in 2019 mee begonnen, maar heeft in 2020 geen gesprek plaats gevonden;
- Staat het R&O-gesprek bij 2 op de to-do-list;

Een teamchef in Zuidwest Drenthe is niet helemaal op de hoogte over de huidige gang van zaken. Hij geeft aan:

“Ik heb het idee dat de gesprekken met de coördinator worden gevoerd. Enige wat ik heb begrepen laatst, is dat wij gaan over de flattering van de inzet en diensten. Dat werd nu ook gedaan door de coördinatoren, maar die hebben hier niet altijd zicht op, dus dat wordt nu overgegeven naar het team. Maar het R&O gebeurt door de coördinatoren. Maar die coördinatoren, ik hoop dat ze soms op de lijn komen bij het BT. Van he: “Ik ga een gesprek voeren Henk, zou jij mij wat kunnen vertellen over het functioneren. Wat is volgens jou een aandachtspunt? Waar kunnen wij verder mee met deze collega”. Er moet een aanspreekpunt zijn tussen de coördinator, en dat er een link is. Als dat er niet is, dan moet je het meteen als adviespunt invoeren. En dan mag ik van hopen van wel dat daar de coördinator de regie heeft. Net als een trajectbegeleider, studenten worden losgelaten voor een bepaalde periode in een BT. De trajectbegeleider heeft de overkoepelende regie, maar er zijn ook praktijkbegeleiders. En de praktijkbegeleiders die kunnen over de periode waarin de vrijwilligers werken, feedback geven, en dat de trajectbegeleider dit te horen krijgt, aangezien deze persoon de lange termijn in de gaten houdt.” – int. C3 (Q1.15)

4.2 Resultaten deelvraag 2

Deelvraag 2: In welke mate is de 'motivation' van invloed op de duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers?

Binnen deelvraag 2 wordt ingegaan op de resultaten betreft de 'motivation' van de vrijwilligers. Binnen deze paragraaf wordt stilgestaan bij de behoeften van vrijwilligers vanuit de ooghoek van de vrijwilligers en de organisatie (par. 4.2.1), de randvoorwaarden voor de inzet volgens de vrijwilligers (par. 4.2.2), de drijfveren voor het vrijwilligerswerk volgens de vrijwilliger (par. 4.2.3), en in welke mate de belangen overeenkomen met die van het basisteam, zodat de vrijwilliger dus gemotiveerd blijft in de ogen van de vrijwilliger (par. 4.2.4). Tenslotte wordt gekeken vanuit het oogpunt vanuit de organisatie. Wat is hun kijk op de motivatie van de vrijwilliger? (par. 4.2.5).

4.2.1 De behoeften van de vrijwilliger

Bij het topic over de behoeften van de organisatie, dan geven de meeste vrijwilligers aan dat zij behoefte hebben aan opleidingsmogelijkheden (zie Q2.3). Deze opleidingsmogelijkheden slaan op door ontwikkeling, maar ook op een verbreding en verdieping van de bekwaamheden van de vrijwilliger. 5 vrijwilligers uitten dat de huidige opleidingsmogelijkheden niet optimaal zijn. Volgens deze vrijwilligers zit hier nog veel verbetering in, zodat hun behoeften en zo hun motivatie verder kan stijgen, wat zou moeten leiden tot betere inzet.

"Ik vind het wel erg belangrijk dat er ook opleidingsmogelijkheden zijn. Dat zal je vast vaker horen. En er worden heel vaak beloftes gedaan van dat je vervolgopleidingen krijgt, dat er nieuwe trainingen aan zitten te komen, en die worden toch heel vaak op het laatste moment weer geannuleerd omdat natuurlijk de opleiding van de beroepscollega's voor gaat. Dat snap ik, en heb ik verder helemaal geen problemen mee. Maar er wordt heel vaak zeg maar een belofte gedaan, van dan krijgen jullie de 'bikers' opleiding, en dan kijk je er naar uit, en dan blijkt dat het toch niet doorgaat. Dus ik heb daar alle begrip voor maar dan denk ik doe dan ook niet die beloftes. Zeg het dan pas op het moment dat het daadwerkelijk rond is dat je dat kan gaan doen. Dus in die zin zou ik qua mogelijkheden voor opleiding en scholing, daar nog wel verbetering in willen zien." – int. D3 (Q2.3)

"Ik heb wel de behoefte om te blijven leren en gewoon door te groeien. Dingen erbij leren met betrekking tot het politievak. Gelukkig wordt dat wel aangeboden, alleen gaat dat heel traag. Dat komt ook omdat de organisatie losgekoppeld is van de academie. En daarom duurt het heel lang." – int. D5 (Q2.3)

Verder geven 3 van de 15 vrijwilligers aan dat hun behoefte meer sturing vanuit de organisatie is. De vrijwilligers bedoelen hiermee dat ze graag willen zien dat de organisatie meer gaat sturen waar vrijwilligers nodig zijn, en waar vrijwilligers voor kunnen worden ingezet. Dat bekend wordt wat de organisatie aan de vrijwilligers heeft, en wat bekend wordt wat de vrijwilligers aan de organisatie hebben.

Daarnaast wordt 3x aangegeven dat vrijwilligers willen aansluiten bij dingen en zo aan de hand willen worden meegenomen. En geven 3 vrijwilligers aan dat ze af en toe willen werken. Voor de vrijwilliger is 1x per week voldoende, omdat ze een maximumaantal uren per jaar mogen draaien.

4.2.2 Randvoorwaarden voor de inzet van een vrijwilliger

De randvoorwaarden liggen in het verlengde van de behoeften. Hierbij zijn de randvoorwaarden belangrijker, aangezien deze een grote rol speelt op de motivatie van de vrijwilliger, en mochten deze voorwaarden ontbreken, de motivatie heel erg zal dalen. Op de vraag wat de randvoorwaarden zijn om te werken als politievrijwilliger, geven 7 vrijwilligers aan dat zij gezien, betrokken en gewaardeerd willen worden door de organisatie. Hierbij geven deze vrijwilligers aan dat een randvoorwaarde is dat zij ook worden benaderd voor inzetmogelijkheden, en dat zij niet worden vergeten.

"Als ik iets kan betekenen, dan doe ik het graag". En dan moet je wel iets kunnen betekenen. En voelen dat je nodig bent. Net als met evenementen" int. D11 (Q2.18)

Een andere randvoorwaarde is dat de vrijwilligers goede voorzieningen nodig hebben voor inzetmogelijkheden. 3 vrijwilligers noemen deze randvoorwaarde. Hierbij valt onder andere dat de organisatie mondkapjes regelt voor de vrijwilliger, zoals respondent D4 dat benoemt. Alleen dat gebeurt niet altijd.

“Randvoorwaarde is dat als de organisatie iets van mij verwacht, en ik denk dat ik dat kan leveren naar mijn idee. Bijvoorbeeld dat ze nu mondkapjes voor mij regelen.” – int. D4 (Q2.18)

“Maar goed, op een gegeven moment werd er gecommuniceerd dat wij helemaal niet inzetbaar waren. En uiteindelijk konden we wel worden ingezet, maar alleen de gepensioneerden en de mensen die uitdrukkelijke toestemming hadden van hun werkgever. En nu sta ik toevallig net op mijn punt om zaterdag weer een dienst te draaien. En nu moet ik zelf achter feiten aan, zoals worden er ook mondkapjes voor ons geregeld? Wat zijn dingen waar wij op moeten letten? Wat zijn dingen die wij wel (mogen) doen? Waar gaan wij terughoudend mee om, in verband met bepaalde controles? Dat is allemaal eenzijdige communicatie. Bij de politie heb ik het idee, er wordt gecommuniceerd als er iets speelt, als er aan een bepaalde voorwaarde moet worden voldaan of als er iets in de knel zit. Maar het gaat altijd via een top-down benadering. Er wordt wat ingegooid, en gezegd: ‘Doe er wat mee’. En als je dan naar jouw coördinator of chef gaat, dan krijg je vaak te horen: ‘Daar moet ik achteraan. Of dat weet ik niet. Of ik ben slechts de boodschapper’. Dat werkt niet.” – int. D4 (Q2.14)

Andere voorzieningen zijn een normale HRM-positie volgens respondent D5, en dat de materialen in orde zijn zoals respondent D9 dat benoemt. Tenslotte noemen ook 3 van de 15 vrijwilligers ook hier weer het punt doorontwikkeling, zoals binnen par. 4.2.1 dit ook als is benoemd.

4.2.3 Drijfveren van de vrijwilliger

Nu de randvoorwaarden en de behoeften bekend zijn, wordt ingegaan op de echte drijfveren van het vrijwilligerswerk. Hierbij gaan alle vrijwilligers in op het werk als politievrijwilliger. Voor 5 vrijwilligers is de uitdaging en sensatie toch belangrijk. Hierbij willen de vrijwilligers dus niet altijd voor een hek staan, maar willen zij de sensatie ook opzoeken, om uiteindelijk iets voor de maatschappij te kunnen betekenen. Ook benoemen 5 vrijwilligers dit punt betreft het maatschappelijk belang, en om een stukje bij te dragen aan de maatschappij zoals in Q2.17 valt te zien. In verlengde van maatschappij, geven 4 vrijwilligers aan dat zij graag met mensen bezig zijn op straat. Alle vrijwilligers hebben positieve drijfveren om te werken als politievrijwilliger. Vrijwilliger D4 vat het goed samen:

“Het geeft mij een stuk trots om het politiepak te dragen ten eerste. En je draagt een steentje bij op het gebied van veiligheid, en ik vind dat mooi. Ik ben ook graag met jongeren bezig. Dat vind ik gewoon leuk, een schakel zijn op straat. Dat met een stukje afwisseling en sensatie vind ik mooi. Voor het geld doe ik het niet. Het is een stukje trots, dat je dit kan doen.” – int. D4 (Q2.17)

De punten die verder worden benoemd zijn onder andere:

- Het plezier wat de vrijwilligers uit het werk halen;
- De afwisseling tussen het vrijwilligerswerk en het reguliere werk;
- De tijdsbesteding met collega's;
- Nuttig werk kunnen doen voor de organisatie;
- Iets kunnen leren als politievrijwilliger;
- Een rechtvaardigheidsgevoel creëren;
- Werkzaamheden op het gebied van verkeer uitvoeren.

4.2.4 Overeenstemming van de belangen en behoeften

De samenhang in de belangen en behoeften tussen de vrijwilliger en organisatie vormt ook een belangrijk aandeel in de motivatie van de vrijwilliger.

Op de vraag hoe de belangen tussen de organisatie beter kunnen samenvallen, dan zeggen 4 van de 14 vrijwilligers dat tweezijdige communicatie van belang is, waarbij de organisatie ook stuurt en informeert op het gebied van vrijwilligersmanagement.

“Sowieso beter luisteren naar de vrijwilliger. Wij zijn natuurlijk ondersteunend aan de beroeps. Dat weten wij als vrijwilligers ook hartstikke goed. Alleen de politie Eenheid Noord-Nederland zegt vaak: “het is vrijwillig, maar niet vrijblijvend”. En dat is natuurlijk prima. Maar dat werkt 2 kanten op. Als jij als organisatie zegt: “we willen vrijwilligers, en we willen ze behouden”, dan moet je er ook naar luisteren. En daar schort er wel eens aan. Dus ik zal zeker adviseren om vrijwilligers meer te betrekken bij besluitvorming. Niet dat ze een beslissende rol krijgen, maar dat je bijvoorbeeld ook tussentijds kan communiceren van “dit speelt er”. Jij weet bijvoorbeeld als student zijnde ook, wanneer je een studentengroepje hebt, dat het prettiger is om iets uit dat groepje te horen, dan wanneer je docent of rector het bij je neergooit. En dus een beetje dat idee. Betrek ze er eerder bij. Als je als organisatie besluit om een controle op te zetten, waarbij de vrijwilligers worden ingezet. Dan is het heel simpel nadenken, dat de vrijwilligers overdag een baan hebben. Dan moet je niet een controle overdag plannen. En dan op de laatste dag horen dat je geen vrijwilligers hebt. Als je in dat soort zaken de vrijwilliger betreft waar de organisatie rekening mee moet houden met de vrijwilliger, dan worden zoveel barrières voorkomen. Want het is vaak een kwestie van niet gehoord worden, of niet logisch nadenken. Vaak wordt het dan omgezet in onwil: “nodigen wij ze eens uit, komen ze niet”. Maar dat is het niet.” – int. D4 (Q2.5)

“Ondanks dat ik de communicatielijnen goed vindt lopen, vind ik dit wel eenzijdig. Dit meer van de organisatie naar de medewerker. Als dat gebeurt in twee richtingen, bijvoorbeeld door een R&O-gesprek, misschien ook met een gemiddelde vrijwilliger meer contact met het TCP of een boardlid zoals ik, of iemand met de klankbordgroep. Of dat je meer contact hebt met de lokale basisteam chef. Dat hij meer aanvoelt waar de behoeften zijn, en waar de organisatie meer uit kan halen. Ik denk als je dat zou doen, dat het wel stappen zet.” – int. D5 (Q2.5)

“De laatste jaren zijn de belangen van de organisatie wel een beetje ondergesneeuwd hoor ten opzichte van de belangen van de vrijwilligers. Het was wel een beetje vrijheid blijheid. En daar maakte heel veel vrijwilligers ook wel gebruik van om niet te komen. En dat soort dingen. Dan is het belang, om je in te zetten, dat wordt nu wel beter geregeld. Toen kwam corona. Minimaal zo veel uren, zoveel diensten, zoveel van dit, zoveel evenementen. Dan kan je als organisatie er ook op sturen. Schrijf je van tevoren in. Als je 250 uur moet maken, en je moet uiteindelijk 4 /5 diensten van 10 uur. Dan blijft er nog wat IBT over. Houd je 150 uur over voor je eigen invulling van diensten. Dat is best veel. Wat dat betreft mag je niet klagen en mag je best wat teruggeven aan de organisatie. Zorg dat het leuk blijft om vrijwilliger te zijn. Goed communiceren en informeren.” – int. D9 (Q2.5)

De vrijwilligers vinden het belangrijk dat er tweezijdige communicatie plaats vindt tussen de organisatie en de vrijwilliger. ‘De vrijwilligers willen ergers bij horen, anders word je geen vrijwilliger’, zijn de woorden van respondent D15. Verder zegt vrijwilliger D14 dat de partijen dichter bij elkaar moeten komen in de communicatie. De communicatie loopt over te veel schijven. Dit belang van de tweezijdige communicatie staat dus op eerste plaats.

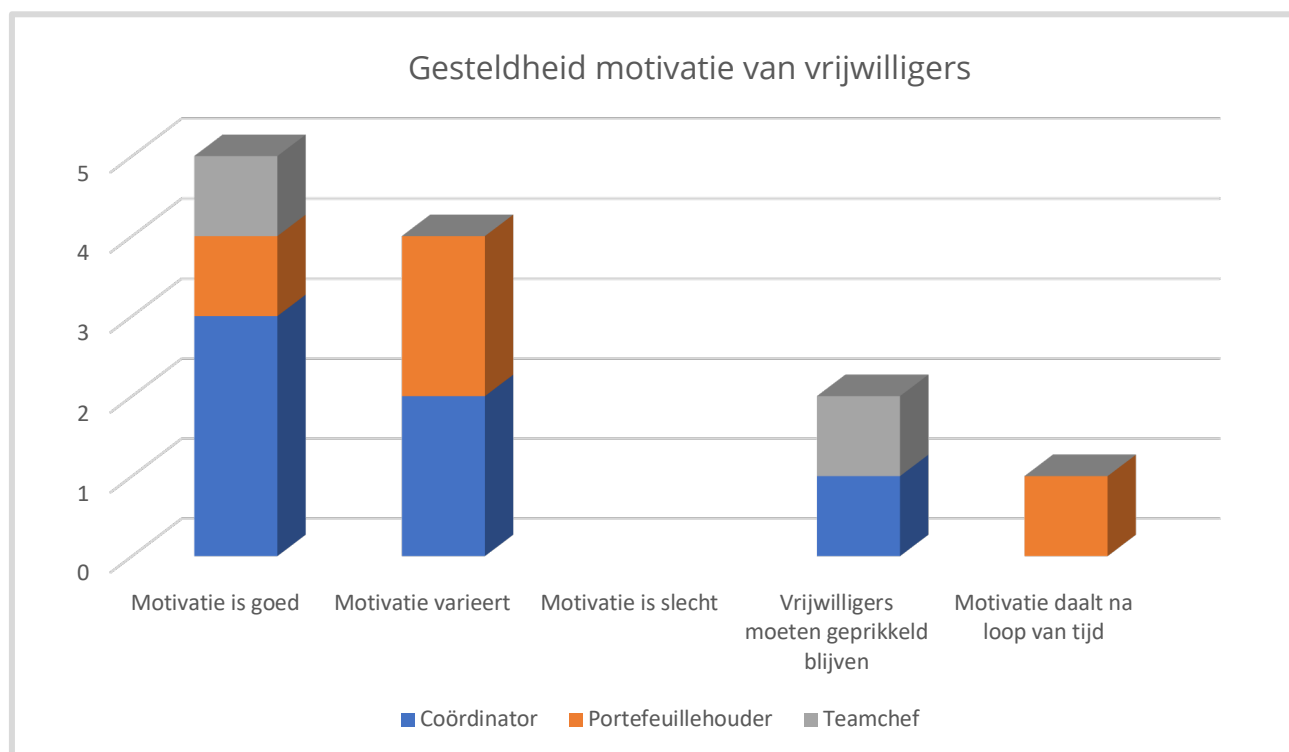
Als tweede punt, zouden de belangen van beide partijen beter samenvallen wanneer de organisatie meer bewust wordt van dat er vrijwilligers rondlopen, een stuk capaciteitsmanagement. 4 van de 14 respondenten geven aan (Q2.5) dat:

- De organisatie geen idee heeft dat er vrijwilligers ook rondlopen (D7);
- De organisatie niet bewust is dat er vrijwilligers rondlopen, en de vrijwilligers niet worden opgenomen in managementverslagen (D11);
- Dat de organisatie het niet helder heeft wat zij aan willen met de vrijwilligers op de BT's (D8);
- De organisatie kan meer beroep op ons doen, verder zijn de belangen in balans (D2).

Echter, zeggen ook 3 vrijwilligers dat de huidige belangen en behoeften goed samenvallen – waaronder ook vrijwilliger D2 hierboven. Volgens hen is de groep vrijwilligers, een middel wat incidenteel goed wordt gebruikt binnen de organisatie. Deze groep heb je dan volgens D1 extra achter de hand, die ondersteuning kunnen bieden. Hierbij zijn zowel belangen en behoeften van de organisatie naar de politievrijwilliger toe, als de belangen en behoeften van de politievrijwilliger naar de organisatie in balans, volgens deze groep vrijwilligers.

4.2.5 Motivatie in de ogen van de organisatie

Aan de organisatie is gevraagd hoe zij vinden hoe het gesteld is met de motivatie van de politievrijwilliger. Volgens de organisatie is de motivatie over het algemeen positief, zoals te zien in onderstaande grafiek.



Grafiek 1: Gesteldheid van de motivatie van de vrijwilligers

Hierbij is te zien dat de motivatie veelal goed is. Dat vinden ook teamchef C3, en coördinator A1, mits de vrijwilligers worden geprikkeld door bijvoorbeeld scholing :

“Zij moeten de motivatie hebben, maar wij moeten die collega’s ook wel een beetje kunnen prikkelen. Maar bovenal denk ik wel dat die vrijwilligers wel gemotiveerd zijn. Als je niet gemotiveerd bent, kan je ook zeggen dat je er mee stopt. Dus als je doorgaat, wordt er wel een bepaalde motivatie van je verwacht.” – int. C3 (Q1.36).

“Doorgaans is de motivatie van de vrijwilliger goed, mits er vanuit de organisatie voldaan wordt aan een aantal dingen. Regelmatig uitvragen, bijscholing, een stukje nuttig voelen. Als je bijvoorbeeld de corona perikelen hebt, dan is er gewoon slecht gecommuniceerd vanaf het begin betreft de inzetbaarheid. Dat is ook niet positief. De vraag is wat doen jullie eigenlijk?” – int. A1 (Q1.36)

4.3 Resultaten deelvraag 3

Deelvraag 3: In welke mate is de ‘opportunity’ van invloed op de duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers?

Binnen deelvraag 3 wordt ingegaan op de resultaten betreft de ‘opportunity’ van de vrijwilligers, de gelegenheden die de vrijwilligers krijgen om te presteren, zoals beschreven in paragraaf 2.2.3. Deze paragraaf gaat in op de behoeften van de organisatie (par. 4.3.1), wat nodig is om optimaal gebruik te maken van de vrijwilliger (par. 4.3.2), hoe de communicatieprocessen verlopen (par. 4.3.3), het gevoel van gezien en gewaardeerd voelen vanuit het oogpunt van de vrijwilliger (par. 4.3.4). Tenslotte wordt ingegaan op de vraag als de vrijwilligers voldoende ruimte krijgen om te presteren binnen hun werk als politievrijwilliger (par. 4.3.5).

4.3.1 De behoeften van de organisatie

Naast de behoeften van de vrijwilliger, heeft de organisatie ook haar behoeften. Op de vraag welke behoeften de basisteams hebben omtrent de inzet van politievrijwilligers, dan zijn ondersteuning en investeren in

kennis en expertises, de voornaamste behoeften van de organisatie, aldus 4 personen binnen de organisatie. Daarnaast zeggen ook 2 personen dat er geen specifieke behoefte is op het gebied van vrijwilligersmanagement. Volgens coördinator A1 is dit, omdat er weinig gestuurd wordt op het gebied van de vrijwilligers.

“Dat is eigenlijk het rare. Er wordt tegen mij als coördinator niet gezegd: ‘He Bert, het is nu januari 2020. Ik wil graag voor komend jaar, een X aantal vrijwilligers voor tenminste Y evenementen’. Dat jij ervoor zorgt dat vrijwilligers bijvoorbeeld 3 alcoholcontroles uitvoeren. Ik mis gewoon vanuit het BT, een soort van sturing van waar aan mij wordt gevraagd: ‘Bert, je hebt zoveel vrijwilligers. En van de vrijwilliger mag ook wel worden verwacht dat hij er op bepaalde momenten is. En het is ook een eis dat die zoveel uur draait’. Maar dat is er eigenlijk niet. Ik vind ook, wat ik net ook al heb gezegd, dat het nu ook weer blijkt ... er zijn nu 2 periodes gepland in 2021, maar geen enkele vrijpol dienst, bij de coördinatoren dienst. Dat vind ik heel bijzonder. Ik vraag me dan af: ‘Je hebt als organisatie gezegd dat je vrijwilligers wilt’. Maar wat wil je er dan mee? Staat dat in jouw jaarwerkplan? Ik weet het niet. Ik bedoel gewoon te zeggen. Er wordt niet gezegd: ‘Dit zijn de eisen, wat kan je er mee?’. Dat zie je in veel dingen terug zoals verkeer, uitvragen komen zelden bij ons terecht. Dat staat ook weer met tijd en planning.” – int. A1 (Q1.4)

Ook de antwoorden op de vraag wat de behoeften zijn van de organisatie in de ogen van de politievrijwilliger, geven aan dat de behoeften van het basisteam niet duidelijk zijn, en dat meer gebruik kan worden gemaakt van de vrijwilliger. Ruim 10 van de 15 vrijwilligers kaarten dit probleem.

“Ongeveer 10% moet vrijwilliger zijn van het korps zeggen ze wel eens. En wat ik persoonlijk merk, is dat collega's in de uitvoering (de reguliere beroepscollega's), zij ons wel welkom heten. En zijn we wel een echte aanvulling. Maar des te hoger je in de organisatie gaat kijken, heb ik het idee dat dit gevoel wordt weggenomen en verdwijnt.” – int. D4 (Q2.4)

“Ik vraag mij soms wel eens af als ze echt behoefte hebben aan vrijwilligers. Dat stralen ze niet altijd even goed uit. Dus ik denk dat dit basisteam behoefte heeft aan vrijwilligers aangezien zij er altijd zijn geweest en dat het een afspraak is in de politie Eenheid Noord-Nederland dat jij je hier als basisteam aan bijdraagt. Maar ik heb niet het idee dat ons basisteam een duidelijke visie of opvatting heeft hoe zij met de politievrijwilligers om willen gaan.” – int. D8 (Q2.4)

4.3.2 Ingrediënten voor optimale inzet

Aan de organisatie is de vraag gesteld wat nodig is om optimaal gebruik te maken van de politievrijwilliger. Op de vraag geven 4 van de 7 personen aan dat 'het gebruik van expertise en kwaliteiten' nodig is zodat zij optimaal kunnen worden ingezet en dus kunnen presteren.

“Wat ik zelf belangrijk vind is dat ze (A) getraind moeten zijn, hun expertise onderhouden. (B) Ik vind dat wij zelf een goede verbinding met de vrijwilliger moeten hebben, daar schort het nu wel eens aan - laat dat ook helder zijn. Dat betekent dat je de vrijwilliger ook moet behandelen als een van jouw team. Daar zit voor mij weinig verschil tussen. En dat je ook weet wat zijn of haar competenties zijn. Helaas hebben wij alleen maar mannelijke vrijwilligers, dat vind ik jammer.” – int. C1 (Q1.2)

“Je maatwerk. Wat ik net ook al zei, ik denk dat je echt moet kijken naar: “Wie is dit vrijwilliger, en wat kan hij voor ons betekenen?”. Want het heeft geen nut om iemand die verkeer helemaal niet leuk vindt, heel veel in verkeersdiensten neer te zetten. Dat heeft helemaal geen zin. Het is niet efficiënt en je demotiveert diegene ook. Maar misschien vindt het verdachten horen of camerabeelden kijken wel leuk. Dan kan je hem beter daarop aansturen om dat vaker te doen. Helemaal als daar zijn kwaliteiten liggen. Daar moet je ze voor leren kennen.” – int. A3 (Q1.2)

Verder worden de punten educatie (2x), enthousiaste collega's op de werkvloer wat moet zorgen voor een goede werksfeer (1x), actieve instroom (1x), duidelijkheid wat de behoefte van het BT en de organisatie zijn (1x), en bredere inzet (1x) benoemd, door de organisatie.

4.3.3 De communicatieprocessen

De communicatieprocessen zijn ook een belangrijk middel om te presteren als vrijwilliger. Aan de organisatie en de vrijwilligers is gevraagd hoe de communicatieprocessen verlopen. Allereerst, de organisatie. Ruim 7 van de 9 personen (Q1.34) vinden de communicatieprocessen goed verlopen. Van de coördinatoren naar de vrijwilligers lopen de processen goed. De vragen en problemen worden meegenomen via de mail. De

coördinator belt de vrijwilligers. Enkele verbeterpunten volgens de geïnterviewde mensen is het risico van 2 coördinatoren op een basisteam. Echter, biedt dit ook veel voordelen. Risico is dat er wat kan blijven liggen door scheve communicatie.

Op de vraag over de communicatieprocessen geven 7 van de 15 vrijwilligers aan dat de informatiestromen uit het BT goed verlopen. En beoordelen 5 vrijwilligers de communicatieprocessen met 'prima'. Binnen de interviews is 4x aangegeven dat de vrijwilligers niet volledig zijn betrokken bij het team, en dat de communicatieprocessen veelal eenzijdig zijn.

"Laatst had ik nog een gesprek met mijn coördinator. Dat ging met name over de informatievoorziening naar de vrijwilligers toe. Normaal gaat het allemaal goed. Maar in de corona periode, dat blijft wel de hele tijd terugkomen. Dan lijkt het alsof iemand op eens op de rode knop heeft geslagen, en daardoor de inzet wordt gestopt. Dat wordt medegedeeld en daar blijft het dan bij. Dan zit je thuis, en denk je waarom? Kom dan met wat meer informatie. De teamchef wil geen gebruik maken van uitbreidingsmogelijkheden, maar waarom dan niet? Die informatie komt dan er niet. En uiteindelijk wordt het verteld op een teamvergadering als je 7 of 8 weken verder bent." – int. D10 (Q2.13)

"Het was een tijdje wat minder. We hebben een BT-mail, een mailgroep. Daarin worden de vrijwilligers heel vaak uitgeknikkerd. Je hebt die de lijst doornemen, en dan iemand zien, die hoort hier niet, ze mij eruit gooien. En dan moet ik weer mailen dat ik eruit gegooid ben. Daar krijg je wel veel van mee wat er gebeurt op het bureau. Als verder vragen of problemen heb, dan kan ik altijd naar mijn coördinator stappen. Deze worden dan goed verholpen" – int. D3 (Q2.13)

"Ten eerste omdat het over te veel schijven gaat heb ik het idee. Ergens hoog in de boom wordt wat besloten, en dan krijg je beetje het idee. "Ik ga op vakantie en ik neem mee". En uiteindelijk begin je met een volle koffer, en je komt met een lege koffer ergens aan. Dat idee heb ik vaak. Bij elk laagje naar beneden blijft iets hangen, of er wordt iets verdraaid. Waardoor het ook vaak te lang duurt. Soms krijg ik ook vaak mailtjes met, "ik ben slechts de boodschapper, maar kunnen jullie hier even naar kijken". En zo werkt het niet. We zijn natuurlijk niet vaak fysiek op bureau. Dus als je met ons communiceert, dan vind ik, moet je het wel duidelijk doen. En vanuit een lijn, met een bepaalde bedoeling, en dan duidelijk uitleggen dit willen we en dit verwachten we. Maar je krijgt elke keer een andere coördinator, dan is er weer een andere portefeuillehouder. Dan krijg je weer een naam die als een 30x ge-ccd is. Dus het is heel onduidelijk, en dat vind ik niet goed." – int. D4 (Q2.13)

Wel geven vrijwel alle overige vrijwilligers aan dat hun problemen en vragen goed worden verholpen door de coördinatoren. Een kruisrelatie, laat dit ook aan de kant van de coördinatoren zien.

"Ja ik heb eigenlijk nooit dat ik dus echt binnen de coördinatoren zeg maar iets opstuur en dat het niet beantwoord wordt." – int. D3 (Q2.13).

"Ik kan alleen voor mijzelf spreken. Ik durf wel te zeggen dat ik heel veel tijd in de vrijwilligers steek. Ik probeer over van alles met hun erover te communiceren. Ik merk de laatste tijd dat de vrijwilligers zeggen dat zij buitenspel zijn gezet vanwege het hele COVID-verhaal. Dat zij daarin vinden dat wij daarin niet goed hebben gecommuniceerd. Op een gegeven moment kwam er mails naar het team hoe wij het allemaal moesten doen. En toen gaven de vrijwilligers aan dat zij niet werden genoemd in dat verhaal. En dat is heel apart. Daarin werd gezegd hoe wij binnen het bureau moeten werken. De recherche wordt ook niet apart genoemd. Dus waarom wil de vrijwilliger apart worden genoemd? Dus zijn ze ontevreden over hun inzet? Of vinden ze toch echt dat er niet goed gecommuniceerd wordt? Ze worden vaak blij gemaakt met een dode mus. Dat is meer hun klacht denk ik. Zij zitten in de mailbox en de app-groep van het team. Dus zij krijgen alle informatie. Verder mogen zij mij altijd appen of bellen als ze vragen of problemen hebben. Ook al ben ik op werk, ik beantwoord ze altijd. Ik weet dat er andere coördinatoren zijn, die hier anders mee om gaan. Die zeggen: "Als ik aan het werk ben, dan beantwoord ik het. Anders doe ik het niet". Van mij krijgen altijd antwoord." – int. A5 (Q1.34)

4.3.4 Gezien en gewaardeerd voelen als vrijwilliger

Binnen de interviews is ook de vraag gesteld als de politievrijwilliger zich gewaardeerd en gezien voelt door de coördinator, de portefeuillehouder en de teamchef. Deze worden nu één voor één besproken.

Ad 1. De coördinator

1 van de 14 geïnterviewde politievrijwilligers geeft een onvoldoende voor de coördinator.

"Ik vraag mij echt af, als mijn coördinator weet wat wij als vrijwilligers allemaal doen. Want wij krijgen op dit moment de rijopleiding van de politie, die zat niet in onze opleiding want er was geen geld hiervoor. Op een gegeven moment hebben we los de rijopleiding gevolgd. En toen zei onze coördinator, elke keer als je prio-1 rijdt, moet je dit even laten weten en een mailtje sturen want dan ben ik benieuwd hoe het is gegaan en als er nog verbeterpunten zijn. Dus ik heb 3x een mail verstuurd, en dat was na 2 diensten. Maar ik krijg er geen reactie op. En dan hoor ik hem soms praten over ons, en als ik hoor wat hij zegt, dan vraag ik mij af als hij weet wat wij doen. Dus de waardering is er wel, maar ik vraag mij wel af wat hij doet als coördinator. Verder krijg je van de baas een oorkonde als je zoveel jaren in dienst bent. We hadden vorig jaar een collega die 40 jaar in dienst was. En dat was de coördinator compleet vergeten, dus de oorkonde kwam een halfjaar te laat. Wij zaten met z'n allen op een cursusavond en toen kwam de coördinator met: "Kijk Henk, ik heb nog wat voor je. Blijkt dat het een halfjaar te laat is, maar hier heb je nog jouw oorkonde". En dan staat een krabbeltje van de baas er onder. Maar de baas liet zijn hoofd niet zien. Terwijl ik denk: "40 jaar ben je de baas, dat is best de tijd, dan mag je er wel bij stil staan". Maar dat werd dan niet gedaan. Dus wij zaten daar bij de cursusavonden heel verbaasd. De coördinator regelt puur het praktische voor ons als vrijwilligers. In het begin draaide hij wel eens wat diensten mee, zodat hij ziet welk vlees je in de kuip hebt. Maar verder... mijn laatste dienst met hem is rond 2016." – int. D5(Q2.7)

Verder geven de andere 13 respondenten aan dat zij tevreden zijn over de coördinator, en dat zij zich gezien en gewaardeerd voelen.

"Ik voel mij wel gezien en gewaardeerd. Wij hebben twee coördinatoren hier in Drenthe en die spreken hun waardering wel uit. Zij balen soms wel met ons mee, over dat wij bepaalde dingen niet kunnen dingen doen. Die zetten zich 100% in voor ons in en lopen de kantjes er niet van af." – int. D13 (Q2.7)

"Ja. Ik weet dat het bij andere BT's anders is. Maar ik heb dat gevoel niet..." – int. D6 (Q2.7)

Van deze 13 respondenten vindt 1 geïnterviewde de rol informeel.

"Ik heb veelal of relatief veel en goed contact met de coördinator. Er zijn nu net twee recent op west en die hebben het overgenomen van de vorige coördinator. En die zijn eigenlijk net voor corona een beetje gestart. Dus die heb ik nog nooit gezien eigenlijk, wel een keer fysiek bij de introductie. Maar over het algemeen is mijn relatie met de coördinator goed. En zij vragen ook wel als je dingen bevallen en waar het beter kan. Maar dat blijft allemaal een beetje informeel." – int. D1 (Q2.7)

Ook geïnterviewde B8, die aangaf meerdere verschillende coördinatoren te hebben gehad, is geeft een voldoende, en ziet nog wel verbeterpunten voor de coördinator.

"Ik voel mij gezien en gewaardeerd. We hebben stilgelegd door corona. Sinds een paar weken mogen wij weer actief diensten draaien. Dat is dus ook voor mij het geval. Tijdens een dienst met een andere vrijwilliger, zijn wij gestuit op een misdrijf: heterdaad verkrachting. En daar hebben wij met verschillende afstemmingen de zaak opgepakt en de verdachte aangehouden. Dat komt niet zo vaak voor, dat je op zo'n zaak stuit tijdens de surveillance. Daar stuurt de teamchef een appje over, en daar belt de coördinator over. Daar is wel weer aandacht voor. Ik heb wel het idee dat wij weer in 'the picture' staan. Ja, en dan ga je de vraag stellen wat er misschien nog beter kan. Het telefoneren en uitspreken over hoezeer je gewaardeerd wordt, dat is 1. En daarna handelen is het tweede. Dus actief profileren van de politievrijwilligers binnen het basisteam. Ervoor zorgen dat de juiste diensten worden aangeboden, en dat de vrijwilligers goed in hun vel zitten. Dat zijn natuurlijk dingen waar ze ook aan de slag mee moeten gaan. Dus ik denk dat ze ons wel waarderen, maar dat zij dit nog veel meer in de dagelijkse praktijk moeten uiten door ook dingen voor ons te regelen." – int. D8 (Q2.7)

Ad 2. De portefeuillehouder

De vrijwilligers zijn iets minder te spreken over de portefeuillehouders, in vergelijking met de coördinatoren. 3 van de 14 geïnterviewde politievrijwilligers geven een 'onvoldoende' voor de portefeuillehouder.

"Ik zou eigenlijk niet zo kunnen zeggen wie dit is. Volgen mij zit hij er soms wel bij, maar nee." – int. D1(Q2.8)

"Door mijn coördinator wel. Bij de portefeuillehouder is dit gevoel wel anders." – int. D4 (Q2.8)

"Daar heb ik weinig mee te doen." – int. D12 (Q2.8)

Ook geven 3 van de 14 geïnterviewde politievrijwilligers een 'voldoende' voor de portefeuillehouder, over het feit dat de vrijwilligers zich gezien en gewaardeerd voelen door de portefeuillehouder.

“Deels. Die voor mij te ver af.” – int. D14 (Q2.8)

“Daar heb ik ook wel contact mee, maar dat is meer functioneel. Hij is operationeel coördinator van die dag. De chef van de hele ploeg. In die functie heb je wel eens contact met hem, maar niet zo zeer over het vrijwilligersmanagement. Voor een vergadering is hij wel eens in Assen geweest met Martje Kommer. En voordat hij daarheen kwam hij erachter dat het BARP is aangepast en de vrijwilligers ook zijn opgenomen hierin. Dat had hij nog niet meegemaakt. Dan mis je toch wel een beetje feeling. Ik denk dat hij portefeuillehouder is, omdat iemand het moet doen.” – int. D10 (Q2.8)

Zodoende zijn 8 van de 14 geïnterviewde politievrijwilligers een ‘goed’ voor de portefeuillehouder, over het feit dat de vrijwilligers zich gezien en gewaardeerd voelen door de portefeuillehouder.

“Ik weet wie de portefeuillehouder is. Je ziet hem wel minder. Voorheen hadden we ook een overleg waar wij bij zaten. Dus zag je ze wel. Het is een spelletje over en weer. Een portefeuillehouder gaat over een hoger niveau over jouw inzet. Als je met z'n allen diensten doet in een normaal jaar, dan heb je dingen te doen. En koppel je dit terug naar de coördinator. Maar dan geef je de portefeuillehouder ook een beetje munitie, zo van: “He die vrijwilligers daar heb je wel wat aan.” En zo geef je ook wat munitie naar boven toe om wat inzet te doen. Plus als je een groep hebt die er regelmatig is, en regelmatig diensten doet - die kan je dan inzetten, zoveel vrijwilligers, dus zoveel uren kan ik weg zetten voor evenementen. Daar heb je wat aan. Word ik gewaardeerd, ik denk het wel. Ik denk dat ze nog wel meer inzet zouden willen.” – int. D9 (Q2.8)

Ad 3. De teamchef

De vrijwilligers zijn het minst te spreken over de teamchef. Ruim 5 van de 13 geïnterviewde politievrijwilligers geven een ‘onvoldoende’ voor de teamchef.

“Die heb ik een keer gewoon ontmoet en die was niet heel vriendelijk, maar volgens mij is die ook alweer weg ondertussen en is er alweer een nieuwe chef. Die heb ik volgens mij niet persoonlijk ontmoet. Nee, dat bedoel ik ook een beetje met dat we er wel beetje bij hangen zeg maar. Maar dat vind ik niet per se erg.” – int. D1 (Q2.9)

“Nee, dit zit te ver boven ons, dus heb ik geen contact mee.” – int. D4 (Q2.9)

Over het algemeen zijn de coördinatoren dus betrokken bij de politievrijwilligers. Ook in de volgende tabel valt te zien dat over het algemeen de vrijwilligers zich gezien en gewaardeerd voelen door de coördinatoren. Hoe hoger men in de organisatie valt, des te minder de vrijwilligers wordt gewaardeerd en gezien voor zijn inzet. Dit is niet ten goede van de opportunity. De vrijwilligers krijgen zo niet beste gelegenheden om te kunnen presteren.

Tabel 7: In hoeverre politievrijwilliger zich gezien en gewaardeerd voelen

Gezien en gewaardeerd door de coördinator		Frequentie	%	Valide %	Cumulatief %
Valide	Goed	11	78.6	78.6	78.6
	Voldoende	2	14.3	14.3	92.9
	Niet-voldoende	1	7.1	7.1	100.0
	Totaal	14	100.0	100.0	
Gezien en gewaardeerd door de portefeuillehouder		Frequentie	%	Valide %	Cumulatief %
Valide	Goed	8	57.1	57.1	57.1
	Voldoende	3	21.4	21.4	78.6
	Niet-voldoende	3	21.4	21.4	100.0
	Totaal	14	100.0	100.0	

Gezien en gewaardeerd door de teamchef		Frequentie	%	Valide %	Cumulatief %
Valide	Goed	3	21.4	23.1	23.1
	Voldoende	5	35.7	38.5	61.5
	Niet-voldoende	5	35.7	38.5	100.0
	Totaal	13	92.9	100.0	
Missing	System	1	7.1		
Totaal		14	100.0		

4.3.5 Ruimte om te presteren

Tenslotte is de vraag aan de vrijwilligers gesteld als zij voldoende ruimte krijgen om te presteren binnen de functie als politievrijwilliger. 6 van de 14 vrijwilligers geven aan dat zij ruimte krijgen. Daarnaast wordt 4x gezegd dat er meer van de vrijwilligers gebruik kan worden gemaakt, waardoor zij meer kunnen presteren, op dingen waar de organisatie de vrijwilligers nodig heeft. Dit geven ook vrijwilligers D8 en D11 aan binnen het interview:

“Ja dat denk ik wel. Je moet op straat wel je dingen doen. Daarin presteer je wel en kan je wel dingen leren en jezelf laten zien. Dus die ruimte krijg je wel. Alleen er is meer te halen dan van ons gebruik wordt gemaakt binnen ons team. Dat zie ik dan wel als presteren. Je krijgt niet echt de ruimte om daar iets mee te doen.” – int. D8 (Q2.16)

“Zoals het nu gaat, is het eerst dat je een koppeltje vormt met een andere vrijwilliger. En dat je daarna op eigen initiatief een dienst doet, bijvoorbeeld op de donderdagavond of zondagmiddag. Daarvoor wordt vanuit het BT heel weinig om gevraagd. Nu zijn er toevallig weer wat handhaving diensten waar we voor worden gevraagd. Maar dat is niet het hele jaar door. Dat is echt van jongens: “Oké, o ja, hebben we nog vrijwilligers? Laten wij die dan ook vragen”. En als het op ons afkomt, dan is het meer van: “Kunnen jullie deze diensten werken?” I.p.v.: “Wat zijn voor jullie goede tijden? Wanneer kunnen wij gebruik maken van jullie?”. Die vraag is nog nooit gesteld. Wel: “Kunnen jullie dan en dan werken”. Maar niet wat uitkomt, en dat mis ik.” – int. D11 (Q2.16)

4.4 Resultaten deelvraag 4

Deelvraag 4: Hoe gaan de basisteams in Noord-Nederland om met het vrijwilligersmanagement?

Tenslotte wordt binnen deelvraag 4 ingegaan op het vrijwilligersmanagement. Hierbij wordt gekeken naar de invulling van de 6B's, die ook in het literatuuronderzoek zijn toegelicht. Binnen deze paragraaf wordt daarom gekeken naar hoe vrijwilligers worden binnengehaald (par. 4.4.1), wat de organisatie wil bereiken ten aanzien van vrijwilliger (par. 4.4.2), hoe vrijwilligers worden begeleid (par. 4.4.3), in welke mate vrijwilligers worden betrokken en beloond (par. 4.4.4), en wat de bottlenecks zijn binnen het vrijwilligersmanagement (par. 4.4.5). Tenslotte worden de taken van de basisteams benoemd (par. 4.4.6) volgens de interne documenten zoals aangegeven in paragraaf 3.1.2.

4.4.1 Binnenhalen

Het binnenhalen is een van de pijler binnen de 6 B's voor het vrijwilligersmanagement. Aan de organisatie is daarom gevraagd hoe vrijwilligers worden binnengehaald. Van de 7 ondervraagden, geven 6 mensen binnen de politie Eenheid Noord-Nederland aan dat de vrijwilligers worden binnengehaald via het Team Coördinatie Politievrijwilligers. 1 persoon geeft aan dat dit via-via gebeurt als het gaat om de politievrijwilliger voor specialistische inzet (PVS). Verder noemt 1 van de 6 personen die zeggen dat dit via het TCP gebeurt, ook dat dit loopt via de operationele coördinatoren van het basisteam, volgens teamchef C3. Volgens de teamchef

wordt gekeken naar de omtrek van het basisteam, en hierbij wordt ook de praktische haalbaarheid meegenomen in het proces voor het binnenhalen van vrijwilligers op de basisteams.

4.4.2 Bereiken

Aan 4 personen in de organisatie is ook gevraagd wat men wil bereiken met de politievrijwilligers. Hierbij worden de volgende punten benoemd in de interviews (Q1.10):

- Een ondersteunende functie in de basisteams voor de organisatie volgens coördinator A1 en A4;
- De vrijwilligers de verbinding laten opzoeken met de beroeps, zodat zij later zelfstandiger te werk kunnen op gebied van bekwaamheden als politieman, volgens coördinator A4;
- Mensen met bepaalde competenties en expertise binnenhalen, waar de organisatie van kan profiteren volgens portefeuillehouder B2.

Verder benoemt coördinator A5 dat de organisatie niet duidelijk is wat de organisatie wil bereiken met de politievrijwilliger.

“De organisatie is daar zelf ook niet heel duidelijk in, wat ze er mee willen. Wel is het een aanvulling op wat de beroeps doen. Ik heb ooit een keer een portefeuillehouder gehad en die zei altijd heel mooi: “Als de beroepscollega's werk verrichten en de burger beoordeelt het met een dikke 7. Dan is het heel mooi als de vrijwilligers hetzelfde doen voor een 8”. Omdat er dan meer werk wordt gedaan. We hebben ook vrijwilligers die zich bezighouden met de ‘Wet Wapen Munitie controle’. Dan gaan ze bij allemaal jachtakte houders langs, en mensen die een vergunning hebben. Dan moeten alle aktes en wapens worden gecontroleerd. Dat is een verplichting wat elk jaar moet gebeuren. En wij hebben er honderden van in ons gebied. Dus die vrijwilligers doen die controles, en de beroeps die gaan het liefst de straat op om boeven te vangen. Voor de beroeps is het minderwaardig werk. De vrijwilligers zijn dan een hele mooie aanvulling. Bij evenementen precies hetzelfde om ze daarin te zetten, in plaats van dure politie beroepscollega's.” – int. A5 (Q1.10)

4.4.3 Begeleiden

Aan 8 personen binnen de politie Eenheid Noord-Nederland is de vraag gesteld hoe politievrijwilligers worden begeleid binnen het basisteam. De meest voorkomende antwoorden binnen het interviews gaan in op begeleiding door de coördinator. In par. 4.3.4 was ook al te zien dat de vrijwilligers het meest gezien en gewaardeerd werden door de coördinator. 6 personen binnen de organisatie geven ook nu aan dat de coördinatoren de vrijwilligers begeleiden, en dat zij zich bezighouden met de vrijwilliger. Volgens 2 personen vindt de begeleiding plaats door de portefeuillehouder. Het merendeel van de begeleiding vindt dus plaats via de coördinator. Ook portefeuillehouder B2 geeft aan dat begeleiding plaats vindt door de operationele coördinator van het basisteam.

“De coördinator begeleidt de vrijwilligers. Daar hebben we nu 1 van, voorheen 2. Je ziet feitelijk dat de collega's van de vrijpol het meeste in dienst zijn op de donderdag, vrijdag en zaterdagavond. Dus ook de coördinatoren zijn op die dagen in de avonddienst. Die hebben met de collega's van zuid en centrum afgesproken voor een roulatiesysteem. Zodat er altijd iemand aanwezig is waar een vrijwilliger vragen bijvoorbeeld aan kan stellen. Dus zo vindt de begeleiding plaats. Een beetje op afstand, en daar waar een vrijwilliger alleen is en er is een coördinator, dan gaan ze samen de straat op.” – int. A5 (Q1.13)

Coördinator A5 begeleidt de vrijwilligers binnen een basisteam in Friesland, ook organiseert zij instructieavonden.

“Dat doe ik voor een groot deel, samen met nog een collega. En wij verzorgen elke maand een instructieavond. We begeleiden ze in de opleiding en vaardigheden. Zelf hebben ze ook een verplichting dat ze vaardigheden moeten bijhouden. En als er inderdaad mogelijkheden zijn om hun met een beroeps op pad te sturen bij bijzondere diensten, dan doen wij dat ook. Wij bieden ze bijvoorbeeld ook aan, dat vertelde ik al, 10 man is de waterlijn (de noodzakelijke aanwezigen). Als de vrijwilligers zo'n dienst willen meedraaien. Dan kunnen zij als nummer 11 en 12 instappen, maar wij koppelen hun aan iemand van de beroeps. Dan gaan ze echt met de beroeps op pad. Daar leren ze ook heel veel van. Gewoon doen, zien en zelf ervaren. Zo proberen wij de vrijwilligers op een hoog level te krijgen, met hun mindere aantal uren wat ze mogen draaien per jaar. En daarnaast dus hun eigen studie. Want ze moeten net als ons een aantal testen en toetsen per jaar doen. Sommige doen het fluitend door zonder in het boek te kijken, en andere hebben echt de tijd nodig. Dat is hun eigen verantwoordelijkheid.” – int. A5 (Q1.13)

Enkele zorgen die kenbaar worden zijn dat een coördinator zegt dat er een slecht capaciteitsmanagement is, betreft de begeleiding van de vrijwilligers. Volgens coördinator A1 worden coördinatoren onvoldoende ingepland om de vrijwilligers te begeleiden.

4.4.4 Belonen en betrekken

Op de vraag in welke mate vrijwilligers worden betrokken en beloond door hen mee te nemen in bijeenkomsten, jubilea en teamdagen, geven 7 van de 9 personen aan dat vrijwilligers worden meegenomen en worden uitgenodigd voor bijvoorbeeld teamdagen binnen het BT. Echter, haken de vrijwilligers snel af op zo'n dag, omdat deze niet in de avonden worden georganiseerd, en de vrijwilligers weinig binding hebben met reguliere beroepscollega's.

Daarnaast zegt teamchef C2 dat de vrijwilligers niet altijd worden meegenomen in teamdagen. Alleen ziet hij wel een mogelijkheid dat de vrijwilligers een teamdag kunnen organiseren, om zo meer betrokken te worden, en beter de aansluiting te vinden bij de beroeps.

"Ja dat is wel grappig. We hadden laatst de 300 euro bonus. Alle agenten krijgen deze bonus. Jeroen zit hierboven op, want de vrijwilligers worden hier niet in meegenomen. Nu hebben ze hier iets anders voor bedacht. Als team staan wij wel stil voor de inzet van de vrijwilliger en belonen wij ze ook middels een bloem, of bom. Terugkomend naar de vraag, qua themadag. Wat grappig is. Dan draai ik hem om. Of ze deelnemen aan een themadag, dat gebeurt niet altijd. Maar wat ik wel meer zou willen zien is als we meer gebruik kunnen maken van vrijwilligers en expertise van buitenaf om themadagen te organiseren bijvoorbeeld. Om kennis vanuit de maatschappij te delen met de collega's. Dan heb je een wisselwerking. Dan heb je een vrijwilliger die lichtelijk blauw bloed heeft, maar ook van de buitenaf. Dus dan heb je een mooie mix." – int. C2 (Q1.20)

Verder worden vrijwilligers beloond door de basisteams en het TCP, door op z'n tijd een klein cadeautje te geven. Er bestaat 'de dag van de vrijwilliger', en hier beloont de organisatie ook de vrijwilligers die in dienst zijn.

4.4.5 Bottlenecks vrijwilligersmanagement

Tenslotte wordt ingegaan op de resultaten over de bottlenecks binnen het vrijwilligersmanagement bij de basisteams in Noord-Nederland. Op de vraag naar de bottlenecks geven 5 van de 11 respondenten aan dat het capaciteitsmanagement een bottleneck is. Deze 5 personen is een mix van coördinatoren, een portefeuillehouder en teamchefs. Volgens deze personen heeft de organisatie geen idee dat er ook vrijwilligers zijn, of de vrijwilligers worden vergeten, er is geen bewustwording, of ze worden niet opgenomen in de capaciteitsplannen van het basisteam.

"Maar we hebben gedurende het afgelopen jaar meerdere malen aangegeven: "Management, er zijn Vrijpollers: doe er wat mee!". Dat zeg je tot 4x keer. Als jullie niet iets doen, dan gaan wij zelf wat verzinnen. En zo krabbelt het de laatste jaren een beetje voort." – int. A1 (Q1.16)

Dit probleem is ook bekend bij de vrijwilligers. Ze kennen de behoeften van de organisatie niet, of volgens hen worden ze te weinig betrokken. Teamchef C1 zegt in het interview:

"Het blijft wel een punt van aanhoudende zorg wat ik net zei, van: "Jongens, we hebben flex capaciteit. Zie ze nou als volwaardig iemand. Ze kunnen niet alles, maak er wel gebruik van". Ik heb nog wel een heel mooi voorbeeld. Dit was 1,5 maand geleden. Wij hadden de vrijwilliger ergens voor ingepland. Ze hadden zich ook opgegeven. Het was een reguliere corona dienst. En ik weet niet precies hoe het gebeurde. Maar toen kwamen 2 politievrijwilligers niet opdagen, of ik kreeg signalen dat ze niet zouden komen opdagen. Wat is de kern van het verhaal? De vrijwilliger dacht: "We zijn niet meer nodig". Dan bedoel ik de intrinsieke motivatie. En ik zeg: "We hebben jullie keihard nodig! Ik behandel jou als een normale politiemann. Jij bent vrijwilliger. Maar dat betekent geen vrijblijvendheid. Dus ik reken jullie, kom maar gewoon". Dat vonden zij heel prettig om te horen, dat ze echt nodig waren en zijn. Maar je moet dus kijken waar je ze nodig hebben, en aan het jaarplan houden." – int. C1 (Q1.35)

Hierbij geeft coördinator A5 aan dat de organisatie niet duidelijk is wat ze met de vrijwilligers willen, zoals is weergegeven in par. 4.4.2, in verlenging van coördinator A1.

Een ander bottleneck wat door 3 personen is gegeven is dat er een spanningsveld is waar de vrijwilliger kan worden ingezet.

“Het is een spanningsveld he. Het zijn vrijwilligers en ze krijgen eigenlijk niks betaald. Maar ze worden wel aangezien als politie. De meeste burgers zien het verschil niet tussen een vrijwilliger en een politieman. Qua uniform worden ze er wel gewoon op aangekeken. Dus er is wel een spanningsveld om te kijken wanneer kunnen wij ze inzetten, hoe leuk vinden ze dat om ingezet te worden, en wanneer niet, en hoe vervelend vinden ze het om ergens wel verplicht ingezet te worden? Dus dat is wel lastig, en verschilt per persoon. Sommige willen elke vrijdag en andere 1x per maand.” – int. A3 (Q1.7)

Andere bottlenecks die voorkomen in de interviews gaan in op de communicatie van buitenaf (2x), tegenspraak van de vrijwilligers (2x), de planning van de coördinator, de hoeveelheid inzicht betreft de inzet van de vrijwilliger, gevoel van waardering over de vrijwilliger en het verspreiden van kennis. Verder geeft coördinator A4 aan dat hij meer zicht krijgt op de hoeveelheid mutaties die de vrijwilligers bijvoorbeeld maken (Q1.37). En geeft teamchef C2 aan dat hij ook zou willen kijken naar andere inzetmogelijkheden, bijvoorbeeld dat vrijwilligers werken op bepaalde casussen op short-term. Volgens teamchef C1 is een andere inzetmogelijkheid ook om te kijken wat er geografisch speelt in de regio, en dat vanuit daar wordt binnengehaald en de vrijwilligers worden ingezet naar kennis en kunde.

4.5 Deelconclusies

Binnen deze afsluitende paragraaf worden de deelconclusies gegeven op de deelvragen. Hierbij wordt kort stilgestaan wat de resultaten betekenen voor de deelvraag, en wordt een deelconclusies gegeven waarbij nog *geen antwoord op de onderzoeksvraag* wordt gegeven. Hierbij volgt een korte opsomming:

- Uit de resultaten van de eerste deelvraag kan geconcludeerd worden dat de abilities van de vrijwilligers nog niet orde zijn, en dat de R&O-gesprekken niet leiden tot een verbetering van de abilities van de vrijwilliger;
- Uit de resultaten van de tweede deelvraag kan geconcludeerd worden dat de motivatie onder de vrijwilligers goed is. Waarbij de uitdaging en sensatie de belangrijkste drijfveren zijn. Ook is de motivatie goed volgens de organisatie;
- Uit de resultaten van de derde deelvraag kan geconcludeerd worden dat de vrijwilliger niet altijd op de hoogte is van de behoeften van de organisatie, om zo te kunnen presteren. Expertise en kwaliteit zijn nodig om te kunnen presteren. Daarnaast is te zien dat vrijwilliger zich steeds minder gewaardeerd voelen, hoe hoger je de organisatie komt;
- Uit de resultaten van de vierde deelvraag kan geconcludeerd worden dat de basisteams het vrijwilligersmanagement vormgeven. De basisteams willen met name ondersteuning. De vrijwilligers worden hierbij begeleid door de coördinator binnen het team. Echter, is het capaciteitsmanagement een bottleneck. Waarbij steeds hoger in de organisatie, geen besef is over het hebben van flex-capaciteit.

In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de algemene conclusie op de onderzoeksvraag, en worden er aanbevelingen gedaan voor een effectief vrijwilligersmanagement, waarbij de duurzame inzetbaarheid wordt verbeterd.

5. Conclusie en aanbevelingen

- 5.1. Algemene conclusie
- 5.2. Aanbevelingen



De politie Eenheid Noord-Nederland heeft als doelstelling om een effectief beleid op het gebied van vrijwilligersmanagement te creëren. Waarbij de duurzame inzetbaarheid van de politievrijwilliger in kaart wordt gebracht. Binnen paragraaf 5.1 wordt ingegaan op de algemene conclusie van dit rapport en onderzoeksvraag. De aanbevelingen die voorkomen uit de conclusie worden besproken binnen paragraaf 5.2.

Binnen het eerste hoofdstuk zijn hierbij 3 IST-situaties beschreven in de probleemanalyse. Deze IST-situaties zijn meegenomen het onderzoek, en de resultaten. Aan de hand van de doelstelling, en de probleemanalyse stond de volgende onderzoeksvraag centraal binnen dit rapport:

“Hoe kan de duurzame inzetbaarheid van politievrijwilligers worden verbeterd binnen de basisteams, waarbij de conclusies en aanbevelingen kunnen worden gebruikt ten behoeve van een effectief beleid Vrijwilligersmanagement in Noord-Nederland?”

Binnen de algemene conclusie wordt de onderzoeksvraag beantwoord.

5.1 Algemene conclusie

Uit de onderzoeksresultaten naar de factoren van de abilities op de duurzame inzetbaarheid valt te concluderen dat niet alle vrijwilligers de basisvaardigheden hebben die nodig zijn om de werkzaamheden als vrijwilliger uit te voeren. Afgezien hiervan laten de resultaten wel zien de organisatie meer aandacht moet geven voor het bijhouden van kennis van de vrijwilligers (par. 4.1.1). Om deze problemen op te sporen zijn R&O-gesprekken van belang. Uit paragraaf 4.1.2 is te concluderen dat R&O-gesprekken een meerwaarde zijn voor de visie en doelstellingen van de politie Eenheid Noord-Nederland, maar ook om de ontwikkelings- en inzetmogelijkheden van de vrijwilliger beter in kaart te brengen. Echter, hebben de meeste vrijwilligers nog nooit een R&O-gesprek gehad, of is de opbouw van zo'n gesprek niet in orde. Er valt dus te concluderen dat de politie Eenheid Noord-Nederland moet investeren in de ability van de vrijwilliger. Hierbij is de R&O-cyclus het belangrijkste. Via R&O-gesprekken heeft organisatie uiteindelijk meer inzicht op de kennis van de vrijwilliger, waardoor het bijhouden van de kennis beter kan worden georganiseerd.

Het blijkt dat de flexibiliteit op korte termijn, en de motivatie van de vrijwilligers is goed zijn (par. 4.2.5). Deze flexibiliteit op korte termijn zorgt ervoor dat de diensten goed worden opgevuld. Op langere termijn is dit een struikelblok. Er valt te concluderen dat pijler 'motivatie' een positieve invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid van de politievrijwilliger. De meeste vrijwilligers hebben behoefte aan opleidingsmogelijkheden, en de randvoorwaarden liggen in het verlengde, namelijk dat de vrijwilliger gezien, betrokken en zich gewaardeerd willen voelt (par. 4.2). De meeste vrijwilligers voelen zich gewaardeerd en gezien door de coördinator (par. 4.3.4). Hoe hoger in de organisatie, hoe meer dit gevoel verdwijnt. Dit verzwakt de motivatie. Hierbij is ook de conclusie dat de begeleiding van de vrijwilligers in orde is, doordat de coördinator veel contact heeft met de vrijwilliger. Hierbij blijkt dat de vrijwilliger zich minder gewaardeerd en gehoord voelt door een teamchef. Het effect op de motivatie van de vrijwilligers wordt dus deels veroorzaakt doordat een teamchef te ver van de vrijwilliger staat.

Afgezien hiervan laten de resultaten wel zien dat de behoeften van de organisatie zijn gericht op ondersteuning van de beroeps, en het investeren in kennis en kunde (par. 4.3.1). Volgens de vrijwilligers wordt er echter nog niet volledig geïnvesteerd in de kennis van de vrijwilligers (par. 4.1.1). De ingrediënten voor een optimale inzet is het gebruik van expertise en kwaliteiten (par. 4.3.2). Hierbij valt te concluderen dat het binnenhalen van vrijwilligers met bepaalde expertises, of het door ontwikkelen van de huidige vrijwilligers, zou moeten gebeuren, waardoor ook de ability een positieve invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid van de vrijwilliger.

Daarnaast blijkt dat de organisatie winst boeken op de communicatieprocessen. Het merendeel van de personen in de organisatie beoordelen deze processen goed. Echter, zijn er vrijwilligers die de communicatieprocessen eenzijdig vinden verlopen (par. 4.3.3). De organisatie informeert de vrijwilligers niet voldoende over de behoeften van de organisatie, en er sprake van communicatie over te veel schrijven. Dit leidt tot miscommunicatie bij de vrijwilliger, en vaak worden vrijwilligers geconfronteerd dat ook de coördinatoren geen antwoord kunnen geven op een bepaald probleem. Verder geeft 42% van de vrijwilligers aan dat zij genoeg ruimte hebben om te presteren. Ook geven de vrijwilligers aan dat er meer van de vrijwilligers gebruik kan worden gemaakt. Hierbij laten de resultaten ook zien dat de behoefte van de organisatie niet altijd bekend is (par. 4.3.5). Dit geeft ook een teamchef aan, en hij ziet dat dit leidt tot mindere inzetbaarheid (par. 4.4.5). Ook in par. 4.4.5 komt naar voren dat het capaciteitsmanagement (het bewustzijn over de beschikking van vrijwilligers) naar voren.

Binnen de 3 pijlers van het AMO-model (par. 2.2.3) blijkt dat de organisatie het meeste winst kan boeken op de opportunity, en de ability. Het bekendmaken van de behoeften, het bewustzijn over de beschikking van vrijwilligers, het houden van R&O-gesprekken, de vrijwilligers meer informeren en betrekken, het bijhouden van de kennis en het organiseren van instructie-avonden leiden tot een betere duurzame inzetbaarheid valt te concluderen. De basisteams zijn onvoldoende bewust van het voordeel van politievrijwilligers, en hoe deze vrijwilligers optimaal zijn in te zetten. Voor de inzet van politievrijwilliger is de coördinator binnen een basisteam vaak een belangrijke schakel. Maar wanneer een coördinator niet gefaciliteerd wordt, dan is de inzet van de politievrijwilliger ook niet optimaal. Enkele coördinatoren lopen hiertegen aan. Bij een ongewijzigd beleid kan dit de inzet van de politievrijwilliger dus niet ten goede komen, is de conclusie. Wanneer de organisatie zich meer richt op de opportunity en de ability, dan zal dit leiden tot meer bedrijfsprestaties en een effectief vrijwilligersmanagement volgens figuur 7. Wanneer inzicht wordt verkregen in de behoeften en doelen, ontstaat er richting in de individuele ontwikkeling van de vrijwilliger. Daarnaast ontstaat er een betere fit tussen vrijwilliger en zijn of haar omgeving, wat leidt tot duurzame toegevoegde waarde, zoals ook is beschreven binnen figuur 5.

5.2 Aanbevelingen

Samengevat moeten de basisteams in de Eenheid en het Team Coördinatie Politievrijwilligers in Noord-Nederland, als zij zich effectief willen inzetten voor een effectief beleid vrijwilligersmanagement, een beter concept ontwikkelen op het gebied van vrijwilligersmanagement, dat past bij de behoeften van de politie Eenheid Noord-Nederland en de verwachtingen van de politievrijwilliger. Waarbij de behoeften van het basisteam ook duidelijk kenbaar moeten worden gemaakt bij de vrijwilliger. Vraag en aanbod dienen zo dichterbij elkaar te worden gebracht, en waar ruimte is voor een betere duurzame inzetbaarheid van de politievrijwilliger.

De aanbevelingen (par. 5.2.1) zijn gebaseerd op de bevindingen in de resultaten en conclusie. Daarnaast volgt er een aanbevelingsplan met de belangrijkste punten zoals kosten (par. 5.2.2).

5.2.1 De aanbevelingen

De concrete aanbevelingen zijn opgesteld op rangorde van prioriteit. De aanbevelingen zijn als volgt: als volgt:

- 1) De politie Eenheid Noord-Nederland kan een effectief beleid vrijwilligersmanagement vormen door meer in gesprek te gaan met de politievrijwilliger, waarbij R&O-gesprekken de leidraad vormen met meer structuur en continuïteit.**

De R&O-gesprekken worden nog niet 100% gebruikt binnen de basisteams. Om effectieve R&O-gesprekken te voeren is het van belang dat de portefeuillehouder als operationeel specialist in gesprek gaat met de vrijwilliger, elk jaar. De coördinator schuift aan bij dit gesprek, aangezien deze

persoon belangrijk is binnen de (praktijk)begeleiding. Binnen dit gesprek moet niet ingegaan worden op hoe het gaat, en waar de vrijwilliger koffie drinkt met zijn coördinator. Dit gesprek zou zich bezig moeten houden met:

- Waar de vrijwilliger momenteel staat qua kennis, motivatie en inzet;
- Waar de vrijwilliger naar toe wil, en waar hij in de toekomst aan wil werken. Vanuit de vrijwilliger moet gekeken worden wat hij nodig heeft. En de organisatie moet kijken wat mogelijk is;
- De tevredenheid van de organisatie moet worden besproken, en de feedback hierop van de vrijwilliger;
- Wat de vrijwilliger gaat betekenen voor de organisatie en haar doelstellingen;
- Waar de vrijwilliger tegen aan loopt;
- Waar de vrijwilliger behoefte aan heeft, en waar hij aan kan bijdragen. Past dit binnen het plaatje?
- Hoe het zit met de bekwaamheden van de vrijwilliger. Zijn er cursussen nodig, of doorstroommogelijkheden?
- De kwaliteiten, competenties, kennis en vaardigheden worden tijdens dit gesprek verder in kaart gebracht en weggezet in het jaarplan;
- De stand als de verwachtingen, randvoorwaarden en behoeften nog matchen;
- En tenslotte moet gekeken worden naar het vervolg. Hoe wordt er invulling gegeven na het R&O-gesprek? Uiteindelijk zou het R&O een cyclus moeten worden.

De R&O-gesprekken moeten gepland worden, 1x per jaar. Mocht een basisteam 2 vrijwilligers hebben, dan is er een gesprek met vrijwilliger X in april bijvoorbeeld, en heeft vrijwilliger Y het R&O-gesprek in oktober. Deze planning zou bekend kunnen worden gemaakt in een jaarplan. Daarnaast is het belangrijk dat het dus een cyclus wordt, en dat er continuïteit in zit. Deze continuïteit is ook van belang voor de coördinator.

2) De politie Eenheid Noord-Nederland kan een effectief beleid vrijwilligersmanagement vormen door bewustwording over de beschikking van politievrijwilligers en zijn competenties.

Hierbij is het van belang dat de organisatie de capaciteit van de Vrijwillige Politie opneemt in een jaar- en/of teamplan, waarbij zij haar doelstellingen in het achterhoofd houdt, dit en dit ook op papier zet. De portefeuillehouder schrijft het jaarplan, en deelt dit met het rest van het team zodat iedereen op de hoogte is. Ook de capaciteit met betrekking tot de coördinator is hierbij van belang. Deze persoon begeleidt de vrijwilligers op de operationele werkvloer. Hij of zij moet dus voldoende worden ingepland. Daarnaast kan de organisatie ook nadenken over andere inzetmogelijkheden, namelijk: op projectbasis of uitbesteding, zoals ook in de interviews naar voren is gekomen.

3) De politie Eenheid Noord-Nederland kan een effectief beleid vrijwilligersmanagement vormen door vrijwilligers meer te informeren en te betrekken op het gebied van 'Management Informatie Systemen' door 2x per jaar een vrijwilligersavond per basisteam te organiseren.

Uit de resultaten blijkt dat de vrijwilliger zich weinig gewaardeerd en gehoord voelt, hoe hoger in de organisatie wordt gekeken. Door een vrijwilligersavond te organiseren (die door de teamchef en portefeuillehouder wordt georganiseerd) zal het gevoel van waardering en gehoord worden stijgen. Een vrijwilligersavond wordt effectief wanneer deze 2x per jaar wordt georganiseerd door de teamchef en de portefeuillehouder. Voorstel is in februari en oktober. Hierbij is het hoofdonderwerp in februari een terugblik over vorig jaar. En hierbij is het hoofdonderwerp in oktober een plan voor volgend jaar. Binnen de vrijwilligersavonden worden de volgende punten besproken:

- Wat gaat goed binnen het vrijwilligersmanagement, en wat gaat niet goed binnen het vrijwilligersmanagement? Zijn er bottlenecks op het gebied van het vrijwilligersmanagement?
- Een bespreking over de voortgang van de huidige doelstellingen. Nieuwe doelstellingen worden opgesteld (oktober). En er wordt gezorgd dat deze doelstelling bekend zijn bij de betrokkenen.
- De tijdlijn van de portefeuillehouder wordt besproken, die hij heeft gemaakt voor het jaarplan, waarin de vrijwilligers zijn opgenomen. R&O-gesprekken worden hier ingepland. De organisatie moeten zorgen dat alles geattendeerd is, minder dag op dag leven. Zodoende wordt in oktober hierbij het jaarplan /tijdlijn voor komend jaar besproken. In februari wordt gereflecteerd op het jaarplan en de doelstellingen van afgelopen jaar.
- Een bespreking als de belangen tussen de vrijwilliger en de organisatie nog goed samenvallen.
- De teamchef bespreekt de uitkomsten van deze avond met het sectorhoofd van het district.

De organisatie zou duidelijk moeten aangeven waar de behoeften liggen van het basisteam en de organisatie zelf. Ook moet de vrijwilliger worden geïnformeerd wat speelt in de organisatie en in de wijken. Waardoor de inzet van de vrijwilliger verbeterd. Voor de lokale evenementen moet zo worden gecommuniceerd, en in de lokale speerpunten moeten de vrijwilligers meer worden betrokken. De vrijwilligers kunnen hierbij worden ingezet met de beroeps, zodat zij meer kennis en kunde krijgen, en ook inzicht in de lokale speerpunten. De teamchef zou het vertrouwen moeten versterken door communicatief leiderschap.

4) De politie Eenheid Noord-Nederland kan een effectief beleid vrijwilligersmanagement vormen door meer focus te leggen op thema-avonden.

De bekwaamheden van de vrijwilligers moeten op peil blijven. Iedereen moet een mutatie kunnen maken. Daarnaast kunnen gastlezingen worden georganiseerd voor extra informatie, door de PVS. En thema-avonden om de bekwaamheden op te frissen. Hier zou de organisatie een aanwezigheidsplicht kunnen invoeren. Uit interviews blijkt dat dit kan helpen, op de middag niet. De thema-avonden zouden georganiseerd moeten worden door de portefeuillehouder en de coördinator.

5) De politie Eenheid Noord-Nederland kan een effectief beleid vrijwilligersmanagement vormen door taken en verantwoordelijkheden beter in kaart te brengen, waarbij het RACI-model als leidraad dient.

Het RACI-model zorgt voor afstemming waar verantwoordelijkheden liggen. Binnen dit model worden taken en verantwoordelijkheden inzichtelijk gemaakt (Stuive, 2014). Voor de vrijwilliger moet duidelijk worden wat de functierollen zijn. Dit geldt ook voor de coördinatoren, portefeuillehouders en teamchefs. In de interviews was dit niet vaak duidelijk. Duidelijk moet worden waar de vrijwilligers terecht kunnen, zoals een medewerkersparticipatie, en het landelijk board. Wie is verantwoordelijk? Wie is eindverantwoordelijk? Wie is ondersteunend? Wie is raadpleger? Wie is informant?

Daarnaast is er voor de organisatie een blauwdruk gemaakt, voor de werkprocessen. Hier is het RACI-model opgenomen. Binnen een werkoverleg met het TCP wordt dit RACI-model ingevuld en besproken met de basisteams. De basisteams zouden een vrijwilligersavond moeten organiseren waarbij dit RACI-model wordt besproken. Hierbij zou de teamchef ook aanwezig moeten zijn.

Binnen de volgende deelparagraaf is een aanbevelingsplan opgesteld. De actiepunten die hier zijn benoemd zijn een opsomming van de aanbevelingen die gedaan zijn binnen deze paragraaf.

5.2.2 Aanbevelingsplan

Nr.	Niveau	Actiepunten	Financiële implicaties	Wie?	Wanneer?
A ₁	Tactisch (managen)	- R&O-gesprek tussen PFH, COPV en PV. Waarbij de coördinator informant is (zie kernpunten in par. 5.2.1); - Input van vrijwilliger en organisatie; - Output is de stand van zaken; - R&O-gesprek vormt een cyclus, continuïteit.	Personeelskosten	Portefeuillehouder, coördinator en de vrijwilliger	1x per jaar
A ₂	Strategisch (beleid)	- De vrijwilligerscapaciteit opnemen in een jaar- en /of teamplan; - De coördinator opnemen binnen het capaciteitsmanagement; - De doelstellingen (SMART) formuleren voor het vrijwilligersmanagement; - Nadenken en scenario's maken voor andere inzetmogelijkheden (bijv. projectbasis).	Personeelskosten	Portefeuillehouder	1x per jaar
A ₃	Operationeel (uitvoeren)	- Organisatie door teamchef en portefeuillehouder. TCP zorgt voor coördinatie; - Februari: terugblikken op vorig jaar; - Oktober: plan opstellen volgend jaar; - Wat gaat goed, en niet goed binnen het vrijwilligersmanagement? - Bespreking van de (nieuwe) doelstellingen; - Jaarplan en bijbehorende tijdlijn bespreken; - Bespreking over het matchen van de belangen; - Teamchef bespreekt uitkomsten met sectorhoofd; - Vrijwilliger moet worden geïnformeerd wat speelt in de wijken en binnen het team; - Vrijwilligers moet meer worden betrokken in lokale speerpunten; - Communicatief leiderschap door de teamchef; - Zorgen voor tweezijdige communicatie binnen het BT;	Kosten 2 avonden per jaar	TCP, Coördinator, portefeuillehouder, teamchef en de vrijwilliger	1x per half jaar
A ₄	Operationeel (uitvoeren)	- Gastlezingen voor extra informatie en expertise; - Thema-avonden om bekwaamheden op peil te houden, of te verbeteren; - Aanwezigheidsplicht thema-avonden; - TCP zorgt voor coördinatie.	Gastlezer kan een vrijwilliger zelf zijn (gratis). Thema-avonden hebben materiaal- en personeelskosten.	TCP, Coördinator, portefeuillehouder en de vrijwilliger	1x per 2 maanden
A ₅	Strategisch (beleid)	- RACI van TCP-afdeling wordt gezamenlijk opgesteld in afdeling; - RACI van BT opgesteld in vrijwilligersavond (zie A₃)	Geen	TCP en de teamchef	1x

6. Discussie

- 6.1. Relevantie en bruikbaarheid
- 6.2. Onderzoeksproces



Dit laatste hoofdstuk reflecteert naar het onderzoek. Hierbij wordt gekeken naar de relevantie en de bruikbaarheid van het onderzoek binnen paragraaf 6.1. Daarnaast wordt in paragraaf 6.2 ingegaan op het onderzoeksproces.

6.1 Relevantie en bruikbaarheid

Het doel van dit onderzoek is om een effectief beleid op het gebied van vrijwilligersmanagement te creëren. Hierbij is het doel om de 'duurzame inzetbaarheid' van de vrijwilliger in kaart brengen, zodat de organisatie erin slaagt om effectief gebruik te maken van de vrijwilliger, en om de geschetste IST-situaties te herkennen en te verhelpen.

In de praktijk ben ik er wel achter gekomen dat het niet realistisch is om de gehele duurzame inzetbaarheid in kaart te brengen. Zoals te zien binnen het literatuuronderzoek, is dit een breed begrip en hebben veel factoren invloed op de duurzame inzetbaarheid.

Voor het verzamelen van de resultaten van de deelvragen is gebruik gemaakt van diepte-interviews. Aan niet alle respondenten zijn soms dezelfde vragen gesteld. Dit is gebeurd omdat ik soms ging doorvragen en ik de vragen over het hoofd heb gezien, of ik dacht al dat deze beantwoord waren. Hierdoor staat de betrouwbaarheid van dit gedeelte van het onderzoek ter discussie. Daarnaast hadden de resultaten van het onderzoek hadden anders kunnen zijn immers als een grotere groep deze vraag was gesteld.

6.1.1. Vervolgonderzoek

Vervolgonderzoek naar de volgende onderwerpen is mogelijk:

- Onderzoek naar de vrijwilligers in de ondersteuning. Binnen dit onderzoek is veelal gekeken naar de duurzame inzetbaarheid van vrijwilligers in de uitvoering. Er is minder gekeken naar vrijwilligers in de ondersteuning (dit is een andere soort vrijwilliger);
- Onderzoek naar hoe de aanbevelingen in de praktijk worden gebracht, 1 of 2 jaar na uitbreng van dit rapport;
- Onderzoek naar de instroom van de vrijwilligers. Voorafgaand aan dit onderzoek zou dit onderwerp worden meegenomen, alleen hierdoor zou het en te groot onderwerp worden;
- Onderzoek naar andere inzetmogelijkheden, zoals een teamchef dit aangaf in een interview. Hierbij kan de PVS ook in worden meegenomen.

6.2 Onderzoeksproces

De eindfase van het onderzoek verliep erg moeizaam. Omdat het uitwerken van de interviews veel tijd kost, is dit een lang proces geweest. Zeker omdat allereerst een verkeerde onderzoeksmethode is gebruikt. Hierbij waren de resultaten van de interviews in een Excel document gezet, waarna er 2 opties waren: 'geselecteerd' en niet 'geselecteerd'. Vervolgens zijn deze variabelen in SPSS gezet. Echter, is dit proces handig voor kwantitatief onderzoek, en is dit onderzoek gebaseerd op kwalitatief onderzoek. Daarom zijn de uitwerkingen van de interviews geknipt in fragmenten, en is er gecodeerd. Hierdoor duurde de analyse van de resultaten ruim 2x zo lang.

Ook is het uitschrijven van de interviews aan de hand van audio-bestanden een lang proces.

Tijdens het onderzoeksproces kwam ik erachter dat het moeilijk is om de resultaten van een interview te analyseren. Tijdens het schrijven kwam ik erachter dat het moeilijk is om een rechte lijn te trekken, waardoor je de bomen door het bos niet kan zien. Binnen de 26 interviews is zoveel informatie verkregen. Alleen de hoofdonderwerpen binnen de deelvragen zijn daarom gepresenteerd in het resultatenonderzoek. De andere onderwerpen zijn terug te vinden het document: "coderingstabellen en transcribeeruitwerkingen".

De samenwerking met het TCP verliep prettig. M. Kommer en M.A. Tillema hebben mij vanuit de organisatie begeleid. Daarnaast heb ik gedurende vergaderingen en tijdens de interviews met veel mensen uit het politievak mogen spreken. Hierdoor is veel input voor het onderzoek verkregen.

Het schrijven van dit onderzoeksrapport heb ik als leerzaam ervaren. Vooraf had ik nog nooit gehoord van de politievrijwilliger. Ik heb kunnen ervaren wat de rol van de politievrijwilliger is, en waarvoor zij wordt ingezet. Ik vond het erg interessant om mij te verdiepen op dit HRM-onderdeel, en tevens het vrijwilligersmanagement. De begeleiding van uit het TCP was goed. En de respondenten waren allemaal erg enthousiast over het onderwerp. Ook de Eenheidsleiding was enthousiast over dit onderzoek. Dit rapport wordt zodoende opgeleverd aan de Eenheidsleiding van Noord-Nederland en het TCP, zodat zij eventueel de aanbevelingen kunnen bewerkstelligen binnen de Eenheid.

Literatuur



Geciteerde werken

Literatuurlijst

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A., & Bailey, T. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off*. Ithaca & London: Economic Policy Institute. Opgehaald van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=WqfG1HDC3fsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=appelbaum+manufacturing+advantage+why+high+performance+work+systems+pay+off&ots=XJLJsozKPG&sig=JBcrGk1urFcyEkx5ozfBdLX_s4s#v=onepage&q=appelbaum%20manufacturing%20advantage%20why%20h
- Arcon. (z.d.). *Stappen naar vrijwilligersbeleid: werken met vrijwilligers volgens de 6 B's*. Arcon : Arcon. Opgehaald van https://www.kennisbankvrijwilligerswerk.nl/sites/default/files/instrumenten/12-2012_stappen_naar_vrijwilligersbeleid.pdf
- Baarda, B. (2014). Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek. In B. Baarda, *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek* (pp. 79-125). Groningen en Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bertens, A. (2015, oktober). *6 tips voor betrouwbaar en valide kwalitatief onderzoek*. Opgehaald van Forum Business Research: <https://www.forumresearch.nl/blog/6-tips-voor-betrouwbaar-en-valide-kwalitatief-onderzoek/>
- Blik op Werk. (2009). *Work Ability Index*. Den Haag: Stichting Blik op Werk. Opgehaald van <https://www.blikopwerk.nl/doc/media/WAI-informatiebrochure.pdf>
- Bouwman, E. (z.d., z.d.). *JD-R Model*. Opgeroepen op oktober 2020, van Factor G: <https://www.factor-g.nl/job-demands-resources-model/>
- Dijkstra, E. (2017, september). *6 stappen naar duurzame inzetbaarheid*. Opgehaald van HR Zone: <http://www.hrzone.nl/overzicht-artikelen/thema-s/duurzame-inzetbaarheid/entry/6-stappen-naar-duurzame-inzetbaarheid>
- Fugate, M., Ashforth, B., & Kinicki, A. (2004). *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications*. United States: Elsevier Inc. Opgehaald van <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0001879103001611?token=9F58E5C863626317BB0BCA9F7AC4A7B3EB17BDC5723EF6613941E9269798008436DF7C50A2155A9D4AA15C5973248BC3>
- Gasperz, J., & Ott, M. (1996). *Management van employability: nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Koninklijke van Gorcum B.V.
- Gast, W.-J. d., & Hetem, R. (2018). Basisboek vrijwilligersmanagement : aansturen, begeleiden en ondersteunen . In W.-J. d. Gast, & R. Hetem, *Basisboek vrijwilligersmanagement : aansturen, begeleiden en ondersteunen*. Utrecht: Coutinho.
- Geertsma, J., & Berg, M. v. (2012, juni). *In 3 stappen naar duurzaam inzetbare medewerkers*. Opgehaald van Over Duurzame Inzetbaarheid: https://overduurzameinzetbaarheid.nl/in-3-stappen-naar-duurzaam-inzetbare-medewerkers/?vakmedianet-approve-cookies=1&io_source=www.google.com&_ga=2.225460382.52884015.1601988064-758368180.1601988064
- Herzberg, F., Snyderman, B., & Mausner, B. (1993). *The Motivation to Work*. New Brunswick (U.S.A.) en Londen (U.K.): Taylor & Francis Inc.
- Klink, J. v., Burdorf, A., Schaufeli, W., Wilt, G. v., Zijlstra, F., Brouwer, S., & Bültmann, U. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Zonmw. Opgeroepen op september 2020
- Langedijk, P. (2020, juni 8). *Werkgeluk en werkvermogen in coronatijd: werkgevers hebben meer grip dan ze denken*. Opgehaald van Blik op Werk: <https://blikopwerk.wordpress.com/2020/06/>
- Leerling 2020. (z.d.). *Inzichten uit onderzoek over motivatie*. Opgehaald van Leerling 2020: <https://leerling2020.nl/inzichten-uit-onderzoek-over-motivatie/>
- Lokhorst, B. (2017). *Duurzame plaatsingen van medewerkers met arbeidsbeperking*. Utrecht: Universiteit van Utrecht. Opgehaald van <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/358686>

- Managementmodellensite. (z.d., z.d.). *Employability-model*. Opgeroepen op oktober 2020, van Managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/employability-model/#.X33LqS1Y5QI>
- Marcus, J., & Dam, N. v. (2015). Organisatie en Management. In J. Marcus, & N. v. Dam, *Organisatie en Management* (pp. 225 - 229). Groningen en Houten: Noordhoff Uitgevers. Opgehaald van Leerling 2020: <https://leerling2020.nl/inzichten-uit-onderzoek-over-motivatie/>
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (1980). *Wanneer is er sprake van vrijwilligerswerk?* Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/vrijwilligerswerk/vraag-en-antwoord/wat-is-vrijwilligerswerk>
- Nederlands Dagblad. (2020, februari). *Politie is met ruim 61.000 banen grootste werkgever*. Opgehaald van Nederlands Dagblad: <https://www.nd.nl/nieuws/economie/954726/politie-is-met-ruim-61-000-banen-grootste-werkgever>
- NEN. (2010). *Maak medewerkers duurzaam inzetbaar*. Delft: Nederlands Normalisatie Instituut.
- Niks, I., Sanders, J., Venema, A., & Heuvel, S. v. (2018). *Duurzame inzetbaarheid in Nederland*. Leiden: TNO.
- NOV. (2002). *De formule voor het vinden en binden van nieuwe vrijwilligers*. Utrecht: NOV.
- Oerlemans, W. (2013). *Dossier Werkdruk*. Opgehaald van http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/PSA/D_Werkdruk.pdf
- Onincx, J. (2005). *HR PRAKTIJKEN, BETROKKENHEID EN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR*. Tilburg: Universiteit van Tilburg. Opgehaald van <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=42655>
- Politie (intranet) . (2021, februari). *Over DROS NN*. Opgehaald van Intranet Politie: <https://intranet.politie.local/algemeenedocumenten/0100/over-dros-nn.html>
- Politie. (2012). *Inrichtingsplan Nationale Politie*. Politie.
- Politie. (2017). *Visie op politievrijwilligers binnen de politie*. N/A: Politie.
- Politie. (2018). *Sturingsconcept Vrijwilligersmanagement bij de politie*. Nationale Politie.
- Politie. (2020, september). *De Pijlers*. Opgehaald van Politie: <https://www.politie.nl/over-de-politie/pijlers.html>
- Politie. (2020). *Organisatie*. Opgehaald van Politie: <https://www.politie.nl/over-de-politie/organisatie---organisatie.html>
- Politie Noord-Nederland. (2019). *Realisatieplan Vrijwilligersmanagement Eenheid Noord-Nederland*. Assen: Politie.
- Richard, R., & Frederick, C. (1997). *On Energy, Personality, and Health: Subjective Vitality as a Dynamic Reflection of Well-Being*.
- Rijksoverheid. (2020). *Rijksbegroting Justitie en Veiligheid, art. 31 - politie*. Opgehaald van Rijksoverheid: https://www.rijksbegroting.nl/2020/voorbereiding/begroting,kst264845_12.html
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). Gedrag in Organisaties. In S. P. Robbins, & T. A. Judge, *Gedrag in Organisaties (vertaling)* (pp. 130 - 153). Amsterdam: Pearson.
- Rossum, S. v. (2015). *III Werkvermogen en de Work Ability Index*. Utrecht: Blik op werk.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. New York: American Psychologist.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Bevlogenheid: een begrip gemeten*. Universiteit Utrecht en de onderzoeksschool Psychology & Health. Opgehaald van <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/211.pdf>
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). *Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing*. Utrecht: U.U. Library . Opgehaald van <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/401.pdf>
- Schouten & Nelissen. (2020). *Medewerkers onderzoek 2020*. Noord-Nederland: Schouten & Nelissen.
- SER. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Sociaal Economische Raad (SER).
- Stuive, R. (2014). Basisboek Procesmanagement. In R. Stuive, *Basisboek Procesmanagement* (pp. 175-176). Groningen /Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley & Sons.
- Vuuren, T. v. (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*. Heerlen: Open Universiteit.

Wolters, V., Broek, D. v., Salemans, L., & Beusen, T. (2014). *De winst van duurzame inzetbaarheid*. ZorgAanzet. (z.d.). *Lerend netwerk duurzame inzetbaarheid*. Opgehaald van ZorgAanzet: http://www.zorgaanzet.org/uploads/Whitepaper_Duurzame_Inzetbaarheid

Illustratieverantwoording

- p. 1 Facebook Politie Nederland
- p. 3 Wikipedia Logo Politie
- p. 10 NRC
- p. 18 De Utrechtse Internet Courant
- p. 34 De Utrechtse Internet Courant
- p. 39 Michiel Rotgans (intern), politiecampagne
- p. 54 Michiel Rotgans (intern), politiecampagne
- p. 60 Michiel Rotgans (intern), politiecampagne
- p. 63 Bestelauto.nl
- p. 67 NOS

Bijlagen

Bijlagen A, B, C, D, F en G zijn verwijderd voor discretie van interne stukken.



Bijlage E. Interviewvragen

Interviewvragen richting de politievrijwilliger

1. Wat zijn de beweegredenen om aan de slag te gaan als politievrijwilliger?
2. Wat waren de verwachtingen bij de instroom als politievrijwilliger?
 - Betekenis instroom: het moment wanneer je aangenomen werd als politievrijwilliger.
 - Richting betreft verwachtingen: sfeer, werkzaamheden, frequentie inzet)
 - Andere formulering vraag: *wat verwachtte je toen je binnenkwam als politievrijwilliger?*
3. Zijn de verwachtingen uitgekomen en terechtgekomen?
 - a. Ja? Waar ligt het aan dat de verwachtingen zijn uitgekomen?
 - b. Nee? Waar ligt het aan dat de verwachtingen niet zijn uitgekomen?
4. Wat zijn jouw behoeften en belangen binnen het basisteam?
5. Wat zijn volgens jou de behoeften en belangen de behoeften van het basisteam?
 - a. Is voor jou duidelijk waarom het basisteam behoefte heeft aan vrijwilligers?
6. In welke mate komen uw belangen en behoeften overeen met die van het basisteam?
7. Hoe kunnen we volgens u de belangen beter laten samenvallen?
8. Heeft u een R&O gesprek gehad?
 - Betekenis R&O gesprek: gesprekscyclus waarin de resultaten en ontwikkeling van de politievrijwilliger besproken wordt.
 - a. Ja? Wat is uw mening over een R&O gesprek?
 - b. Ja? Welke onderwerpen vindt u nuttig binnen een R&O gesprek?
 - c. Ja? Vindt u dat een R&O gesprek meerwaarde geeft voor de politie Eenheid Noord-Nederland?
 - d. Ja? Vindt u dat een R&O gesprek meerwaarde geeft voor u als politievrijwilliger?
 - e. Nee? Heeft u behoefte aan een R&O gesprek? Waarom?
 - f. Ja of nee. Verbetert een R&O gesprek uw inzet als politievrijwilliger naar uw mening?
9. Heb je het gevoel dat je gewaardeerd en gezien wordt voor jouw inzet door jouw coördinator?
 - a. Waar blijkt dat uit?
 - b. Kan de coördinator daar wat aan doen?
 - c. Wat kan de coördinator (misschien) beter doen?
10. Heb je het gevoel dat je gewaardeerd en gezien wordt voor jouw inzet door jouw portefeuillehouder? Waar blijkt dat uit?
 - a. Waar blijkt dat uit?
 - b. Kan de portefeuillehouder daar wat aan doen?
 - c. Wat kan de portefeuillehouder (misschien) beter doen?
11. Heb je het gevoel dat je gewaardeerd en gezien wordt voor jouw inzet door jouw teamchef? Waar blijkt dat uit?

- a. Waar blijkt dat uit?
 - b. Kan de teamchef daar wat aan doen?
 - c. Wat kan de teamchef (misschien) beter doen?
12. Heb je het gevoel dat je gewaardeerd en gezien wordt door het TCP? Waar blijkt dat uit?
- a. Waar blijkt dat uit?
 - b. Kan het TCP daar wat aan doen?
 - c. Wat kan het TCP (misschien) beter doen?
13. Hoe verlopen de communicatieprocessen?
- a. Waar kan je terecht voor jouw vragen of problemen?
 - b. Worden jouw vragen dan beantwoord?
 - c. Worden jouw problemen meegenomen?
14. In welke mate krijg jij gelegenheden voor educatie vanuit de organisatie?
- a. Maak jij hier gebruik van?
 - b. Stimuleert de coördinator educatie?
 - c. Is er voldoende educatie om je bekwaamheden op peil te houden?
 - d. In welke mate kan jij de deskundigheden die je nodig hebt voor het werk bijhouden? (*Denk aan mutaties maken in BVH, art. 8 PV opmaken, bon in MEOS schrijven, werken met de PROGIS-zuil*)
15. Krijg jij voldoende ruimte om te presteren?
- a. Is dit hetzelfde beeld vanuit jouw verwachtingen bij binnenkomst?
16. Wat zijn jouw drijfveren voor het politiewerk?
- a. Worden jouw drijfveren waargemaakt door de politie Eenheid Noord-Nederland?
 - b. Nee? Wat kan de politie Eenheid Noord-Nederland doen om te voldoen aan jouw drijfveren?
17. Wat zijn jouw randvoorwaarden om te werken als politievrijwilliger?
- a. Worden jouw randvoorwaarden waargemaakt door de politie Eenheid Noord-Nederland?
 - b. Nee? Wat kan de politie Eenheid Noord-Nederland doen om te voldoen aan jouw randvoorwaarden?
18. Wat doe je als regulier werk?
- a. Hoe is de balans tussen jouw reguliere werk en het werk als vrijwilliger?
 - b. Hoe kijkt jouw reguliere werk (de baas) tegenover het vrijwilligerswerk?
 - c. Zie je organisatorische- en /of HR-aspecten binnen het reguliere werk, die ook als aanbeveling bij de politie kunnen dienen?
19. Wat zou je missen bij beëindiging van jouw dienstverband?
20. Wat is jouw motief om te werken als vrijwilliger?
21. Is er gevraagd naar jouw aanwezige expertise bij jouw aanstelling?
- a. *Ja*: wordt van jouw expertise voldoende gebruik gemaakt door de coördinator? (Met andere woorden: is het de organisatie bekend welke specifieke inbreng de kandidaat kan leveren of wordt eenieder over één kam geschoren).

22. Conclusie: In welke mate wordt de behoefte van jou als politievrijwilliger vervuld?
23. Heeft u nog opmerkingen over jouw behoeften, of de behoefte van de organisatie, of de relatie tussen deze behoeften?

Interviewvragen richting de coördinator

1. Wat is uw visie op de rol van de politievrijwilliger?
2. Wat is uw huidige visie op de inzet van de politievrijwilliger?
 - a. Wat is volgens u nodig om optimaal gebruik te maken van de politievrijwilliger?
 - b. In welke mate zijn jullie bewust bezig om de politievrijwilliger in te zetten?
3. Wat zijn jullie verwachtingen voor de inzet van de politievrijwilliger? Zijn deze verwachtingen uitgekomen?
 - a. *Ja?* Waar ligt het aan dat de verwachtingen zijn uitgekomen?
 - b. *Nee?* Waar ligt het dat de verwachtingen niet zijn uitgekomen?
4. Welke behoefte hebben jullie als basisteam, waarbij politievrijwilligers kunnen worden ingezet?
5. Hebben de politievrijwilliger in uw basisteam de vereiste deskundigheid en ervaring?
 - a. *Nee?* Waar ligt dat aan?
6. Welke behoeften en verwachtingen hebben de politievrijwilligers binnen uw basisteam?
7. Waar liggen de bottlenecks op het gebied van vrijwilligersmanagement binnen uw basisteam?
8. Wat gaat goed op het gebied van vrijwilligersmanagement binnen uw basisteam?
9. Bent u bekend met de 6B's van vrijwilligersmanagement?
 - *Nee?* Uitleggen dat het gaat om: bezinning, binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden en beëindigen.
10. Hoe worden politievrijwilligers binnengehaald binnen jullie basisteam? **[BINNENHALEN]**
 - a. Wat wil je bereiken met politievrijwilligers binnen jullie basisteam?
 - b. Wat voort politievrijwilligers zoeken jullie?
 - c. Wat zijn de unieke punten van jullie basisteam om aan de slag te gaan als politievrijwilliger? Of welke werkzaamheden zijn interessant?
 - d. Wat heb je de politievrijwilliger te bieden?
 - e. Wat is jullie beleid op het gebied van vrijwilligersmanagement?
 - f. Hoe organiseren jullie het vrijwilligersmanagement?
11. Hoe worden politievrijwilligers begeleid binnen jullie basisteam? **[BEGELEIDEN]**
 - a. Hoe is het gesteld met de kennis en vaardigheden van de politievrijwilliger binnen uw basisteam?
 - b. Zijn de kennis en vaardigheden van de politievrijwilliger ook toepasbaar binnen de inzet van de politievrijwilliger?
 - c. Hoe wordt de kennis van de politievrijwilliger op peil gehouden of verbeterd?
 - d. Worden er trainingen en /of deskundigheidsbevorderingen verzorgd voor de politievrijwilliger? *Of: kunt u aangeven welke mogelijkheden er zijn om aan een cursus deel te nemen?*

- e. Hebben de politievrijwilligers ook behoefte aan deze trainingen en /of deskundigheidsbevorderingen?
 - f. Hoe kijken politievrijwilligers tegenover educatie? *Bijvoorbeeld: profcheck, IBT, bijhouden vaardigheden, nieuwe vaardigheden leren.*
 - g. Worden deze trainingen en /of deskundigheidsbevorderingen ook bezocht door de politievrijwilliger?
 - h. Welke verantwoordelijkheid voel jij voor de politievrijwilliger?
 - i. Wat doen jullie met de ervaringen /feedback van de politievrijwilliger?
12. Hoe worden politievrijwilligers beloond binnen jullie basisteam? **[BELONEN]**
- a. Is er bekend wat de politievrijwilliger uit het vrijwilligerswerk wil halen? Ja/nee?
 - b. Worden politievrijwilligers beloond? ? Ja/nee?
 - c. Wie is er verantwoordelijk voor de beloning van de politievrijwilliger?
 - d. Zijn de politievrijwilligers tevreden over de werkzaamheden? ? Ja/nee?
 - e. Zijn de politievrijwilligers tevreden over de sfeer? ? Ja/nee?
 - f. Zijn de politievrijwilligers tevreden over de frequentie van inzet? ? Ja/nee?
 - g. In welke mate worden vrijwilligers betrokken in bijeenkomsten, zoals feesten en jubilea.
13. Hoe worden politievrijwilligers behouden binnen jullie basisteam? **[BEHOUDEN]**
- a. Is het werk naar uw mening nog interessant genoeg voor de politievrijwilliger?
 - b. Past de organisatie zich aan als de omstandigheden van de politievrijwilliger veranderen?
 - c. Denkt de organisatie mee over 'the next step' van de politievrijwilliger?
 - d. Bent u bekend met de behoeften van de politievrijwilligers binnen uw basisteam?
 - e. Wat is de verhouding tussen de behoeften van de politievrijwilliger en de behoeften van de politie Eenheid Noord-Nederland?
14. Wanneer politievrijwilligers stoppen, is het bekend waarom politievrijwilligers stoppen? **[BEËINDIGING]**
- a. Stoppen politievrijwilligers omdat hun behoefte niet wordt vervuld?
 - b. Stoppen politievrijwilligers omdat ze niet gehoord worden?
 - c. Stoppen politievrijwilligers omdat hun verwachtingen niet uitkomen?
15. Worden politievrijwilligers meegenomen in het jaarplan van het basisteam?
- a. *Ja? Geen vervolgvraag*
 - b. *Nee? Waarom zijn politievrijwilligers niet of niet gedeeltelijk opgenomen in het jaarplan?*
16. Is het vrijwilligersmanagement het gesprek van de dag binnen het basisteam?
- a. Hoe kijken beroepscollega's tegen politievrijwilligers aan?
 - b. Hebt u nauw contact met uw portefeuillehouder over de inzet van politievrijwilligers? En verwacht u meer van de portefeuillehouder in zake de inzet van de politievrijwilliger?
 - c. Hebt u nauw contact met uw teamchef over de inzet van politievrijwilligers? En verwacht u meer van de teamchef in zake de inzet van de politievrijwilliger?

- d. Hebt u nauw contact met het TCP over de inzet van politievrijwilligers? En verwacht u meer van het TCP in zake de inzet van de politievrijwilliger?
- e. Hebt u nauw contact met andere coördinatoren over de inzet van politievrijwilligers? En verwacht u meer van het TCP in zake de inzet van de politievrijwilliger?
- 17. Hoe verlopen de communicatieprocessen richting de politievrijwilliger?
 - a. Bij wie kan de politievrijwilliger terecht voor vragen en problemen?
 - b. Is bekend bij wie de politievrijwilliger terecht kan voor vragen en problemen?
 - c. Waar kunt u terecht als er vragen zijn over de inzet van de politievrijwilliger? En is dit voldoende?
- 18. Kunnen politievrijwilligers aan de slag naar de behoefte van de organisatie of naar eigen invulling?
 - a. Wie bepaalt wanneer de politievrijwilliger werkt?
 - b. Wie bepaalt de werkzaamheden van politievrijwilliger?
 - c. Wie bepaalt hoe de politievrijwilliger werkt?
- 19. Hoe is het gesteld met de motivatie van uw politievrijwilligers onder u?
- 20. Bent u bekend met de reguliere werkzaamheden van de politievrijwilliger?
 - a. Houdt u contact met politievrijwilliger over zijn reguliere werkzaamheden?
 - b. Houdt u contact met de werkgever van de politievrijwilliger? Waar gaan deze gesprekken over?
 - c. *Mocht hiervoor geen tijd zijn.* Hoe kijkt u ertegen aan? Zou je deze gesprekken willen hebben?
- 21. Wat doet het TCP voor jou? Wat zou het TCP volgens jou moeten doen?
- 22. Kent u de opdracht en doelstelling met betrekking tot de inzet van vrijwilligers?
- 23. Bent u voldoende opgeleid als coördinator of geïnstrueerd? *(om politievrijwilligers te ondersteunen /coördineren /faciliteren).*
- 24. Wat is uw drijfveer om coördinator van de vrijwilligers te zijn?
- 25. Kent u de mens achter de vrijwilliger en welke kennis deze met zich meebrengt qua opleiding /werkervaring /leeftijd?
 - a. En wat doet hij daarmee?
- 26. Conclusie: In welke mate wordt de behoefte van de politie Eenheid Noord-Nederland vervuld omtrent de inzet van de politievrijwilliger?
- 27. Heeft u nog opmerkingen over de inzet van de politievrijwilliger?

Interviewvragen richting de portefeuillehouder

- 1. Wat is uw visie op de rol van de politievrijwilliger?
- 2. Wat is uw huidige visie op de inzet van de politievrijwilliger?
 - a. Wat is volgens u nodig om optimaal gebruik te maken van de politievrijwilliger?
 - b. In welke mate zijn jullie bewust bezig om de politievrijwilliger in te zetten?
- 3. Wat zijn jullie verwachtingen voor de inzet van de politievrijwilliger? Zijn deze verwachtingen uitgekomen?
 - a. *Ja?* Waar ligt het aan dat de verwachtingen zijn uitgekomen?

- b. *Nee?* Waar ligt het dat de verwachtingen niet zijn uitgekomen?
4. Welke behoefte hebben jullie als basisteam, waarbij politievrijwilligers kunnen worden ingezet?
5. Hebben de politievrijwilliger in uw basisteam de vereiste deskundigheid en ervaring?
- a. *Nee?* Waar ligt dat aan?
6. Welke behoeften en verwachtingen hebben de politievrijwilligers binnen uw basisteam?
7. Waar liggen de bottlenecks op het gebied van vrijwilligersmanagement binnen uw basisteam?
8. Wat gaat goed op het gebied van vrijwilligersmanagement binnen uw basisteam?
9. Bent u bekend met de 6B's van vrijwilligersmanagement?
- *Nee?* Uitleggen dat het gaat om: bezinning, binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden en beëindigen. Draait om verantwoordelijkheden
10. Hoe worden politievrijwilligers binnengehaald binnen jullie basisteam? **[BINNENHALEN]**
- a. Wat wil je bereiken met politievrijwilligers binnen jullie basisteam?
- b. Wat voort politievrijwilligers zoeken jullie?
- c. Wat zijn de unieke punten van jullie basisteam om aan de slag te gaan als politievrijwilliger? Of welke werkzaamheden zijn interessant?
- d. Wat heb je de politievrijwilliger te bieden?
- e. Wat is jullie beleid op het gebied van vrijwilligersmanagement?
- f. Hoe organiseren jullie het vrijwilligersmanagement?
11. Hoe worden politievrijwilligers begeleid binnen jullie basisteam? **[BEGELEIDEN]**
- a. Hoe is het gesteld met de kennis en vaardigheden van de politievrijwilliger binnen uw basisteam?
- b. Zijn de kennis en vaardigheden van de politievrijwilliger ook toepasbaar binnen de inzet van de politievrijwilliger?
- c. Hoe wordt de kennis van de politievrijwilliger op peil gehouden of verbeterd?
- d. Worden er trainingen en /of deskundigheidsbevorderingen verzorgd voor de politievrijwilliger? *Of: kunt u aangeven welke mogelijkheden er zijn om aan een cursus deel te nemen?*
- e. Hebben de politievrijwilligers ook behoefte aan deze trainingen en /of deskundigheidsbevorderingen?
- f. Hoe kijken politievrijwilligers tegenover educatie? *Bijvoorbeeld: profcheck, IBT, bijhouden vaardigheden, nieuwe vaardigheden leren.*
- g. Worden deze trainingen en /of deskundigheidsbevorderingen ook bezocht door de politievrijwilliger?
- h. Welke verantwoordelijkheid voel jij voor de politievrijwilliger?
- i. Wat doen jullie met de ervaringen /feedback van de politievrijwilliger?
12. Hoe worden politievrijwilligers beloond binnen jullie basisteam? **[BELONEN]**
- a. Is er bekend wat de politievrijwilliger uit het vrijwilligerswerk wil halen? Ja/nee?
- b. Worden politievrijwilligers beloond? ? Ja/nee?
- c. Wie is er verantwoordelijk voor de beloning van de politievrijwilliger?

- d. Zijn de politievrijwilligers tevreden over de werkzaamheden? ? Ja/nee?
 - e. Zijn de politievrijwilligers tevreden over de sfeer? ? Ja/nee?
 - f. Zijn de politievrijwilligers tevreden over de frequentie van inzet? ? Ja/nee?
 - g. In welke mate worden vrijwilligers betrokken in bijeenkomsten, zoals feesten en jubilea.
13. Hoe worden politievrijwilligers behouden binnen jullie basisteam? **[BEHOUDEN]**
- a. Is het werk naar uw mening nog interessant genoeg voor de politievrijwilliger?
 - b. Past de organisatie zich aan als de omstandigheden van de politievrijwilliger veranderen?
 - c. Denkt de organisatie mee over 'the next step' van de politievrijwilliger?
 - d. Bent u bekend met de behoeften van de politievrijwilligers binnen uw basisteam?
 - e. Wat is de verhouding tussen de behoeften van de politievrijwilliger en de behoeften van de politie Eenheid Noord-Nederland?
14. Wanneer politievrijwilligers stoppen, is het bekend waarom politievrijwilligers stoppen? **[BEËINDIGING]**
- a. Stoppen politievrijwilligers omdat hun behoefte niet wordt vervuld?
 - b. Stoppen politievrijwilligers omdat ze niet gehoord worden?
 - c. Stoppen politievrijwilligers omdat hun verwachtingen niet uitkomen?
15. Worden politievrijwilligers meegenomen in het jaarplan van het basisteam?
- a. *Ja? Geen vervolgvraag*
 - b. *Nee? Waarom zijn politievrijwilligers niet of niet gedeeltelijk opgenomen in het jaarplan?*
16. Is het vrijwilligersmanagement het gesprek van de dag binnen het basisteam?
- a. Hoe kijken beroepscollega's tegen politievrijwilligers aan?
 - b. Hebt u nauw contact met de coördinator binnen uw basisteam over de inzet van politievrijwilligers? En verwacht u meer van de coördinator in zake de inzet van de politievrijwilliger?
 - c. Hebt u nauw contact met uw teamchef over de inzet van politievrijwilligers? En verwacht u meer van de teamchef in zake de inzet van de politievrijwilliger?
 - d. Hebt u nauw contact met het TCP over de inzet van politievrijwilligers? En verwacht u meer van het TCP in zake de inzet van de politievrijwilliger?
 - e. Hebt u nauw contact met andere portefeuillehouders over de inzet van politievrijwilligers? En verwacht u meer van andere portefeuillehouders in zake de inzet van de politievrijwilliger?
17. Hoe verlopen de communicatieprocessen richting de politievrijwilliger?
- a. Bij wie kan de politievrijwilliger terecht voor vragen en problemen?
 - b. Is bekend bij wie de politievrijwilliger terecht kan voor vragen en problemen?
 - c. Waar kunt u terecht als er vragen zijn over de inzet van de politievrijwilliger? En is dit voldoende?
18. Kunnen politievrijwilligers aan de slag naar de behoefte van de organisatie of naar eigen invulling?
- a. Wie bepaalt wanneer de politievrijwilliger werkt?
 - b. Wie bepaalt de werkzaamheden van politievrijwilliger?

- c. Wie bepaalt hoe de politievrijwilliger werkt?
- 19. Hoe is het gesteld met de motivatie van uw politievrijwilligers onder u?
- 20. Bent u bekend met de reguliere werkzaamheden van de politievrijwilliger?
 - a. Houdt u contact met politievrijwilliger over zijn reguliere werkzaamheden?
 - b. Houdt u contact met de werkgever van de politievrijwilliger? Waar gaan deze gesprekken over?
 - c. *Mocht er geen tijd hiervoor zijn.* Hoe kijkt u hiertegen aan? Zou je deze gesprekken willen hebben?
- 21. Wat doet het TCP voor jou? Wat zou het TCP volgens jou moeten doen?
- 22. Conclusie: In welke mate wordt de behoefte van de politie Eenheid Noord-Nederland vervuld omtrent de inzet van de politievrijwilliger?
- 23. Heeft u nog opmerkingen over de inzet van de politievrijwilliger?

Interviewvragen richting de teamchef

- 1. Wat is uw visie op de rol van de politievrijwilliger?
- 2. Wat is uw huidige visie op de inzet van de politievrijwilliger?
 - a. Wat is volgens u nodig om optimaal gebruik te maken van de politievrijwilliger?
 - b. In welke mate zijn jullie bewust bezig om de politievrijwilliger in te zetten?
- 3. In welke mate bemoeit u zich met de vrijwilligers?
- 4. Kent u de vrijwilligers? Spreekt u de vrijwilligers aan? Geeft u het gevoel dat ze welkom en gewaardeerd worden door de politie Eenheid Noord-Nederland?
- 5. Wat zijn jullie verwachtingen voor de inzet van de politievrijwilliger? Zijn deze verwachtingen uitgekomen?
 - a. *Ja?* Waar ligt het aan dat de verwachtingen zijn uitgekomen?
 - b. *Nee?* Waar ligt het dat de verwachtingen niet zijn uitgekomen?
- 6. Welke behoefte hebben jullie als basisteam, waarbij politievrijwilligers kunnen worden ingezet?
- 7. Hebben de politievrijwilliger in uw basisteam de vereiste deskundigheid en ervaring?
 - a. *Nee?* Waar ligt dat aan?
- 8. Welke behoeften en verwachtingen hebben de politievrijwilligers binnen uw basisteam?
- 9. Waar liggen de bottlenecks op het gebied van vrijwilligersmanagement binnen uw basisteam?
- 10. Wat gaat goed op het gebied van vrijwilligersmanagement binnen uw basisteam?
- 11. Bent u bekend met de 6B's van vrijwilligersmanagement?
 - *Nee?* Uitleggen dat het gaat om: bezinning, binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden en beëindigen
- 12. Hoe worden politievrijwilligers binnengehaald binnen jullie basisteam? **[BINNENHALEN]**
 - a. Wat wil je bereiken met politievrijwilligers binnen jullie basisteam?
 - b. Wat voort politievrijwilligers zoeken jullie?
 - c. Wat zijn de unieke punten van jullie basisteam om aan de slag te gaan als politievrijwilliger? Of welke werkzaamheden zijn interessant?

- d. Wat heb je de politievrijwilliger te bieden?
 - e. Wat is jullie beleid op het gebied van vrijwilligersmanagement?
 - f. Hoe organiseren jullie het vrijwilligersmanagement?
13. Hoe worden politievrijwilligers begeleid binnen jullie basisteam? **[BEGELEIDEN]**
- a. Hoe is het gesteld met de kennis en vaardigheden van de politievrijwilliger binnen uw basisteam?
 - b. Zijn de kennis en vaardigheden van de politievrijwilliger ook toepasbaar binnen de inzet van de politievrijwilliger?
 - c. Hoe wordt de kennis van de politievrijwilliger op peil gehouden of verbeterd?
 - d. Worden er trainingen en /of deskundigheidsbevorderingen verzorgd voor de politievrijwilliger? *Of: kunt u aangeven welke mogelijkheden er zijn om aan een cursus deel te nemen?*
 - e. Hebben de politievrijwilligers ook behoefte aan deze trainingen en /of deskundigheidsbevorderingen?
 - f. Hoe kijken politievrijwilligers tegenover educatie? *Bijvoorbeeld: profcheck, IBT, bijhouden vaardigheden, nieuwe vaardigheden leren.*
 - g. Worden deze trainingen en /of deskundigheidsbevorderingen ook bezocht door de politievrijwilliger?
 - h. Welke verantwoordelijkheid voel jij voor de politievrijwilliger?
 - i. Wat doen jullie met de ervaringen /feedback van de politievrijwilliger?
14. Hoe worden politievrijwilligers beloond binnen jullie basisteam? **[BELONEN]**
- a. Is er bekend wat de politievrijwilliger uit het vrijwilligerswerk wil halen? Ja/nee?
 - b. Worden politievrijwilligers beloond? ? Ja/nee?
 - c. Wie is er verantwoordelijk voor de beloning van de politievrijwilliger?
 - d. Zijn de politievrijwilligers tevreden over de werkzaamheden? ? Ja/nee?
 - e. Zijn de politievrijwilligers tevreden over de sfeer? ? Ja/nee?
 - f. Zijn de politievrijwilligers tevreden over de frequentie van inzet? ? Ja/nee?
 - g. In welke mate worden vrijwilligers betrokken in bijeenkomsten, zoals feesten en jubilea.
15. Hoe worden politievrijwilligers behouden binnen jullie basisteam? **[BEHOUDEN]**
- a. Is het werk naar uw mening nog interessant genoeg voor de politievrijwilliger?
 - b. Past de organisatie zich aan als de omstandigheden van de politievrijwilliger veranderen?
 - c. Denkt de organisatie mee over 'the next step' van de politievrijwilliger?
 - d. Bent u bekend met de behoeften van de politievrijwilligers binnen uw basisteam?
 - e. Wat is de verhouding tussen de behoeften van de politievrijwilliger en de behoeften van de politie Eenheid Noord-Nederland?
16. Wanneer politievrijwilligers stoppen, is het bekend waarom politievrijwilligers stoppen? **[BEËINDIGING]**
- a. Stoppen politievrijwilligers omdat hun behoefte niet wordt vervuld?
 - b. Stoppen politievrijwilligers omdat ze niet gehoord worden?

- c. Stoppen politievrijwilligers omdat hun verwachtingen niet uitkomen?
- 17. Worden politievrijwilligers meegenomen in het jaarplan van het basisteam?
 - a. *Ja? Geen vervolgvraag*
 - b. *Nee? Waarom zijn politievrijwilligers niet of niet gedeeltelijk opgenomen in het jaarplan?*
- 18. Is het vrijwilligersmanagement het gesprek van de dag binnen het basisteam?
 - a. Hoe kijken beroepscollega's tegen politievrijwilligers aan?
 - b. Hebt u nauw contact met de coördinator binnen uw basisteam over de inzet van politievrijwilligers? En verwacht u meer van de coördinator in zake de inzet van de politievrijwilliger?
 - c. Hebt u nauw contact met de portefeuillehouder over de inzet van politievrijwilligers? En verwacht u meer van de teamchef in zake de inzet van de politievrijwilliger?
 - d. Hebt u nauw contact met het TCP over de inzet van politievrijwilligers? En verwacht u meer van het TCP in zake de inzet van de politievrijwilliger?
 - e. Hebt u nauw contact met andere teamchefs over de inzet van politievrijwilligers? En verwacht u meer van andere teamchefs in zake de inzet van de politievrijwilliger?
- 19. Hoe verlopen de communicatieprocessen richting de politievrijwilliger?
 - a. Bij wie kan de politievrijwilliger terecht voor vragen en problemen?
 - b. Is bekend bij wie de politievrijwilliger terecht kan voor vragen en problemen?
 - c. Waar kunt u terecht als er vragen zijn over de inzet van de politievrijwilliger? En is dit voldoende?
- 20. Kunnen politievrijwilligers aan de slag naar de behoefte van de organisatie of naar eigen invulling?
 - a. Wie bepaalt wanneer de politievrijwilliger werkt?
 - b. Wie bepaalt de werkzaamheden van politievrijwilliger?
 - c. Wie bepaalt hoe de politievrijwilliger werkt?
- 21. Hoe is het gesteld met de motivatie van uw politievrijwilligers onder u?
- 22. Bent u bekend met de reguliere werkzaamheden van de politievrijwilliger?
 - a. Houdt u contact met politievrijwilliger over zijn reguliere werkzaamheden?
 - b. Houdt u contact met de werkgever van de politievrijwilliger? Waar gaan deze gesprekken over?
 - c. *Mocht er geen tijd hiervoor zijn.* Hoe kijkt u hiertegen aan? Zou je deze gesprekken willen hebben?
- 23. Wat doet het TCP voor jou? Wat zou het TCP volgens jou moeten doen?
- 24. Conclusie: In welke mate wordt de behoefte van de politie Eenheid Noord-Nederland vervuld omtrent de inzet van de politievrijwilliger?
- 25. Heeft u nog opmerkingen over de inzet van de politievrijwilliger?

