

# Andersson Elffers Felix

De prijs die je betaalt ...

Politie: de kosten achter een hoog  
risicoberoep

Utrecht, 6 mei 2011

ER05/rapport/002f

# Inhoud

## Managementsamenvatting 3

### 1 .. Inleiding 9

- 1.1 Aanleiding: goed werkgeverschap 9
- 1.2 Vraag- en doelstelling: achterhalen kosten mentale weerbaarheid 10
- 1.3 Leeswijzer 10

### 2 .. Mentale weerbaarheid 11

- 2.1 Conceptueel schema 11
- 2.2 Typen kosten 15
- 2.3 Werkomgeving en mate van mentale weerbaarheid geduid 16

### 3 .. Omvang verminderde mentale weerbaarheid 18

- 3.1 Aantal politiemedewerkers met verminderde mentale weerbaarheid 18
- 3.2 Typering van politiemedewerkers met verminderde mentale weerbaarheid 20

### 4 .. Interventiekosten 22

- 4.1 Interventiekosten gedefinieerd 22
- 4.2 Interventiekosten 23

### 5 .. Persoonsgebonden kosten 25

- 5.1 Persoonsgebonden kosten gedefinieerd 25
- 5.2 Persoonsgebonden kosten 26

### 6 .. Organisatorische kosten 32

- 6.1 Organisatorische kosten gedefinieerd 32
- 6.2 Organisatorische kosten 33

### 7 .. Conclusies, aanbevelingen en vervolgvragen 37

- 7.1 Aantal politiemedewerkers met verlaagde mentale weerbaarheid 37
- 7.2 Typering van verminderd mentaal weerbare politiemedewerkers 37
- 7.3 Kosten verminderde mentale weerbaarheid 38
- 7.4 Op pad naar betere mentale weerbaarheid 39

## Bijlagen 41

- Bijlage 1: Personen 41
- Bijlage 2: Afkortingen en toelichting middensom 43
- Bijlage 3: Berekeningen uitstroom aspiranten 44
- Bijlage 4: Literatuuroverzicht 45
- Bijlage 5: Onderzoeksaanpak 47
- Bijlage 6: Uitgebreid conceptueel schema 49
- Bijlage 7: Operationalisering variabelen conceptueel schema 50

## Managementsamenvatting

Deze managementsamenvatting presenteert op hoofdlijnen de belangrijkste elementen uit het onderzoek naar de kosten verbonden aan mentale weerbaarheid van politiemedewerkers. Het rapport bevat verdere onderbouwing en verdieping.

### Doel- en vraagstelling

De mentale weerbaarheid van politiemedewerkers staat onder druk. Externe ontwikkelingen zoals een toename van agressie en geweld kunnen leiden tot mentaal overbelaste politiemedewerkers. Naast mogelijke externe ontwikkelingen kunnen persoonlijke en organisatorische oorzaken leiden tot een ontoereikend niveau van mentale weerbaarheid. Als goed werkgever wil de Raad van Korpschefs (RKC) inzicht in het aantal politiemedewerkers dat te kampen heeft met een verlaagd niveau van mentale weerbaarheid en welke kosten daaraan verbonden zijn. De centrale vraagstelling aan Andersson Elffers Felix (AEF) luidt:

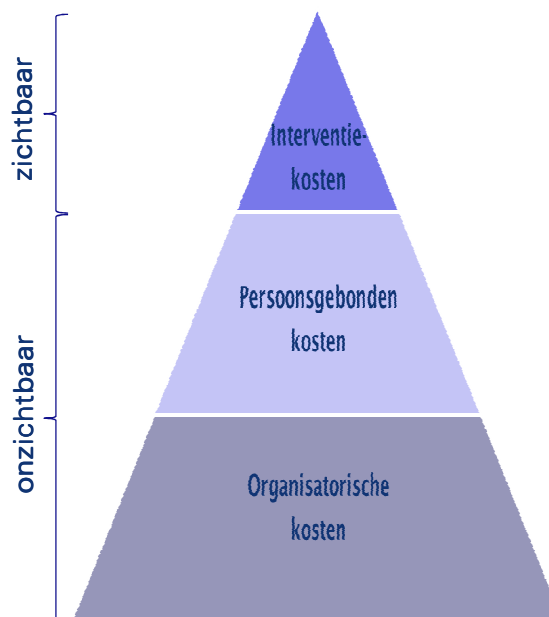
*In welke mate komt een verlaagd niveau van mentale weerbaarheid voor bij individuele politiemedewerkers en welke directe en indirecte kosten zijn verbonden aan dit verlaagde niveau van mentale weerbaarheid?*

Met mentale weerbaarheid bedoelen we het vermogen van politiemedewerkers om bestand te zijn tegen vormen van mentale belasting die samenhangen met invloeden uit de externe-, interne- (organisatorische) en de persoonlijke leefomgeving en intra-persoonlijke kenmerken. Bij de kosten gaat het om een duiding van de kosten voor de politieorganisatie, dus niet om de kosten en het leed voor individuele politiemedewerkers zelf of de bredere maatschappelijke kosten. De interventiekosten zijn (vrijwel) direct zichtbaar. Het grootste deel van de persoonsgebonden en organisatorische kosten is echter onzichtbaar, omdat die opgaan in de rest van de politieorganisatie.

### Conceptuele basis onderzoek<sup>1</sup>

De kosten als gevolg van verminderde mentale weerbaarheid zijn door AEF onderverdeeld in drie categorieën:

- 1 *Interventiekosten*: kosten die samenhangen met medische interventie om verminderende mentale weerbaarheid te diagnosticeren en te verhelpen/op te vangen.
- 2 *Persoonsgebonden kosten*: directe kosten, voortvloeiend uit het minder goed functioneren van een politiemedewerker. Een voorbeeld is ziekteverzuim of arbeidsongeschiktheid als gevolg van verminderde mentale weerbaarheid.
- 3 *Organisatorische kosten*: indirecte kosten, herleidbaar tot het functioneren van de organisatie. Een individu met verminderde mentale weerbaarheid heeft invloed op zijn omgeving. Bijvoorbeeld de extra aandacht die een mentaal verminderd weerbaar persoon van het management vraagt, valt binnen deze kostenpost.



Naast voorgaande categorisering van de kosten zijn ook de politiemedewerkers in categorieën ondergebracht. Literatuur over mentale weerbaarheid benoemt variabelen in de werkomgeving die invloed kunnen hebben op de soort incidenten dat een politiemedewerker meemaakt en de manier waarop dit incident wordt beleefd<sup>2</sup>. Deze incidenten kunnen de mentale weerbaarheid van politiemedewerkers beïnvloeden. Drie belangrijke variabelen zijn:

- de voorspelbaarheid/controle op de omgeving
- de nabijheid van collega's
- de kans op agressie.

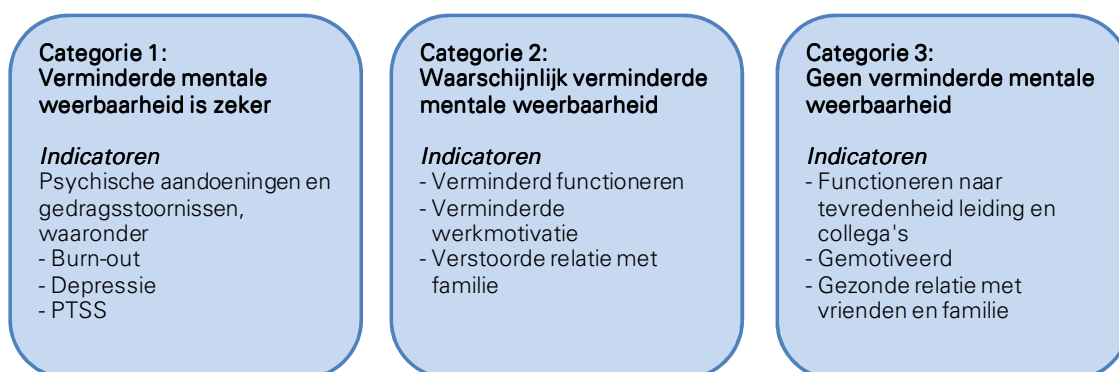
AEF heeft deze variabelen geoperationaliseerd door drie werkomgevingen te duiden:

- klantcontact op straat/de openbare ruimte
- klantcontact op het politiebureau
- geen klantcontact.

Tot slot is een indeling aangebracht in de mate verminderde mentale weerbaarheid. AEF maakt onderscheid in politiemedewerkers waarbij zeker sprake is van (een zware vorm van) verminderde mentale weerbaarheid en politiemedewerkers waarbij waarschijnlijk sprake is van (een lichtere vorm van) verminderde mentale weerbaarheid. Daarnaast bestaat de categorie politiemedewerkers die geen last heeft van een verminderde mentale weerbaarheid. Het verschil tussen deze categorieën is in onderstaande figuur weergegeven.

<sup>1</sup> Een uitgebreidere beschrijving staat in hoofdstuk 2

<sup>2</sup> Zie Paton et al., 2009; Stevens, 2008; De Soir et al., 2009.



Figuur 1: Mate van mentale weerbaarheid

### Onderzoeksverantwoording

Allereerst is literatuuronderzoek verricht met als resultaat een conceptueel model waarin oorzaken en gevolgen van mentale weerbaarheid zijn beschreven. Het conceptueel model is vervolgens getoetst bij experts uit het veld. Op basis van het conceptueel model is een aantal indicatoren opgesteld die zijn opgenomen in een data-uitvraag. De korpsen Groningen, Fryslân, Drenthe, Amsterdam-Amstelland, Kennemerland en Gelderland-Zuid hebben daarvoor gegevens aangeleverd. De gegevens van de data-uitvraag zijn geanalyseerd en zijn zowel bij een aantal korpsen als bij een tweetal expertpanels getoetst en geduid. Er is daarbij gebruik gemaakt van een expertpanel van bedrijfsartsen en een expertpanel van lijnchefs. Naast een toetsing leverde deze bijeenkomsten aanvullende informatie op over de politiekorpsen Haaglanden en Utrecht. Het resultaat van de totale analyse is in deze rapportage opgenomen.

### Omvang verminderde mentale weerbaarheid<sup>1</sup>

Mate van mentale weerbaarheid	%	Aantal medewerkers <sup>2</sup>
Politiemedewerkers Nederland	100%	54.250 <sup>3</sup>
Waarvan:		
Zeker verminderd mentaal weerbaar	5% - 7%	2.700 - 3.800
Waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaar	20% - 30%	10.850 - 16.250

Tabel 1: Omvang verminderde mentale weerbaarheid

Het aantal politiemedewerkers dat waarschijnlijk een vorm van verminderde mentale weerbaarheid heeft, betreft tussen de 25% - 37% van de hele politieorganisatie. Een relatief klein deel daarvan (5% tot 7% van alle politiemedewerkers) heeft zeker last van verminderde mentale weerbaarheid. Bij deze groep is de mentale weerbaarheid zo laag dat de politiemedewerkers er (ernstige) gevolgen van ondervinden. Bijvoorbeeld dat ze niet meer werken als gevolg van spanningsklachten.

<sup>1</sup> De onderbouwing komt aan bod in hoofdstuk 3

<sup>2</sup> Het betreffen aantallen medewerkers, afgerond op vijftigtallen.

<sup>3</sup> Bron: Afronding van Polbis 2009, p 59. Dit is exclusief de Politieacademie, maar inclusief het KLPD.

Relatief scoren juist politiemedewerkers die niet op straat werken hoog in de categorie waarschijnlijk verminderd weerbaar. Een beeld dat wordt bevestigd door lijnchefs: medewerkers met klantcontact op bureau hebben gemiddeld vaker last van verminderde mentale weerbaarheid dan politiemedewerkers met klantcontact op straat.

### Kosten verminderde mentale weerbaarheid

Voor elk van het type kosten verbonden aan mentale weerbaarheid is een aantal indicatoren opgesteld aan de hand waarvan de kosten in kaart zijn gebracht. De uitkomsten duiden de omvang en moeten niet geïnterpreteerd worden als een uitputtende berekening van kosten. In onderstaande tabel bevat de laatste kolom de onder- en bovengrens van deze jaarlijkse kosten in miljoenen euro's. Het betreft uitdrukkelijk steeds alleen dat deel van de kosten dat verbonden is aan verminderde mentale weerbaarheid.

Kostenpost	Toelichting	Bedrag <sup>1</sup>
<b>Interventiekosten<sup>2</sup></b>		<b>14 - 20</b>
Gebruik tweedelijns GGZ	Op basis van een doorverwijzing van de bedrijfsarts wordt een politiemedewerker in behandeling genomen door een gespecialiseerde hulpverlener. Bijvoorbeeld Stichting Centrum '45.	1,1
Bezoek bedrijfsarts	Hulp aan mentaal verminderd weerbare politiemedewerkers door bedrijfsartsen.	10,8 - 16,1
Bezoek maatschappelijk werker	Hulp aan mentaal verminderd weerbare politiemedewerkers door het bedrijfsmaatschappelijk werk.	2,0 - 3,0
<b>Persoonsgebonden kosten<sup>3</sup></b>		<b>109 - 228</b>
Uitstroom	Niet langer werkzaam bij de politie	2,8 - 12,3
Uitval (Arbo)	Politiemedewerker is zes weken of langer ziek	38,5 - 53,0
Wit ziekteverzuim	Aantal dagen dat een politiemedewerker zich ziek heeft gemeld	21,4 - 30,0
Niet geregistreerd ziekteverzuim	Een politiemedewerker is niet aan het werk/gaat naar huis maar zijn of haar afwezigheid wordt niet geregistreerd	2,0 - 2,9
Grijs verzuim	De medewerker is aanwezig, maar tijdens de aanwezigheid verricht hij of zijn geen, minder of minder goed werk. Het grijs verzuim wordt uitgedrukt in verminderde productiviteit.	43,8 - 127,3
Aansprakelijk/ Juridische kosten	Kosten verbonden aan juridische procedures wanneer er een meningsverschil is tussen werknemer en werkgever.	0,7 - 2,3

<sup>1</sup> In miljoenen euro's.

<sup>2</sup> De onderbouwing komt aan bod in hoofdstuk 4

<sup>3</sup> De onderbouwing komt aan bod in hoofdstuk 5

Kostenpost	Toelichting	Bedrag
<b>Organisatorische kosten<sup>1</sup></b>		<b>98 - 295</b>
Tijdsverlies team/collega's	De tijd die teamleden van een mentaal verminderd weerbare politiemedewerker besteden om de uitval of de beperkte effectiviteit van een collega op te vangen.	63,2 - 210,4
Tijdsverlies management	De tijd die het management (leidinggevende en stafmedewerkers) van een mentaal verminderd weerbare politiemedewerker besteedt om de uitval of de beperkte effectiviteit van een collega op te vangen.	32,7 - 79,9
Inzet Bedrijfsopvangteam (BOT)	Aantal keer dat het bedrijfsopvangteam (BOT) wordt ingezet en de kosten die met deze inzet gemoeid zijn.	2,3 - 4,9

Tabel 2: Overzicht kosten mentale weerbaarheid

De totale jaarlijkse kosten voor Politie Nederland schatten we daarmee **op minimaal 221 miljoen euro en op maximaal 543 miljoen euro**.

De kosten worden hieronder uitgesplitst naar ernst van verminderde mentale weerbaarheid.

Mate van verminderde mentale weerbaarheid	Aantal medewerkers	Kosten per medewerker <sup>2</sup>	Kosten totaal <sup>3</sup>
Zeker verminderd mentaal weerbaar	2.700 - 3.000	35.900 - 53.900	97 - 205
Waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaar	10.850 - 16.250	11.400 - 20.800	124 - 339
<b>Totaal verminderd mentaal weerbaar</b>	<b>13.550 - 20.050</b>	<b>16.300 - 27.100</b>	<b>221 - 543</b>

Tabel 3: Kosten mentale weerbaarheid naar mate van verminderde weerbaarheid

### Vervolgstappen voor verbetering mentale weerbaarheid

Voorliggend onderzoek is bewust afgebakend tot een beschrijving van de omvang en de kosten van verminderde mentale weerbaarheid. Dat neemt niet weg dat vele relevante en wezenlijke verdiepvragen en opgaven naar boven zijn gekomen tijdens het onderzoek. De vragen en opgaven gaan enerzijds over het versterken van de grip op de problematiek, anderzijds om tot een plan van aanpak te komen om de mentale weerbaarheid van politiemedewerkers op peil te brengen en - vooral - op peil te houden.

### Erken politiewerk als een hoog risicoberoep

Er zijn de afgelopen jaren verschillende programma's geweest om politiemedewerkers fit en weerbaar te houden. Dit onderzoek laat zien dat er op het gebied van mentale weerbaarheid nog een wereld te winnen is. Naast het persoonlijk leed van politiemedewerkers en betrokkenen uit hun omgeving, heeft deze situatie grote invloed op het goed functioneren van de politieorganisatie als geheel.

<sup>1</sup> De onderbouwing komt aan bod in hoofdstuk 6

<sup>2</sup> Kosten afgerond op honderden euro's

<sup>3</sup> Kosten in miljoenen euro's

De eerste stap om tot oplossingen en een passende aanpak te komen, is erkenning van het politiewerk als een hoog risicoberoep. Dat vraagt om erkenning door de politiek en de leidinggevenden van de politieorganisatie. Juist nu er een ingrijpende structuurwijziging plaatsvindt, bestaat er een risico dat de aandacht voor de weerbaarheidsproblematiek beperkt zal zijn.

### **Drie directe vervolgacties**

- 1 Aandacht voor werving en begeleiding van aspiranten: selecteer meer op mentale weerbaarheid, heb tijdens de opleiding expliciet aandacht voor mentale weerbaarheidstraining en tijdige de confrontatie met de werkelijke werksituatie.
- 2 Betere herkenning van en omgang met verminderde mentale weerbaarheid door operationele lijnchefs: biedt daarbij handvatten om verminderde mentale weerbaarheid te herkennen bij politiemedewerkers en training om deze politiemedewerkers de juiste begeleiding te bieden.
- 3 Laagdrempelige professionele opvang: richt een centrum op waar politiemedewerkers met een verminderd mentale weerbaarheid behandeld kunnen worden door hulpverleners die bekend zijn met de politieorganisatie en haar werkzaamheden.

Daarnaast is het van belang dat er wetenschappelijk verklarend onderzoek wordt verricht om op de middellange termijn een samenhangend en doordacht programma ter versterking van de mentale weerbaarheid te kunnen ontwikkelen. Ook moet dit onderzoek een getoetst inzicht opleveren in oorzakelijke verbanden. Op basis van de cijfers in deze rapportage moet daarbij vooral ook aandacht zijn voor politiemedewerkers die niet (meer) op straat werken.

### **Ontwikkelen van een integraal plan van aanpak met stakeholders**

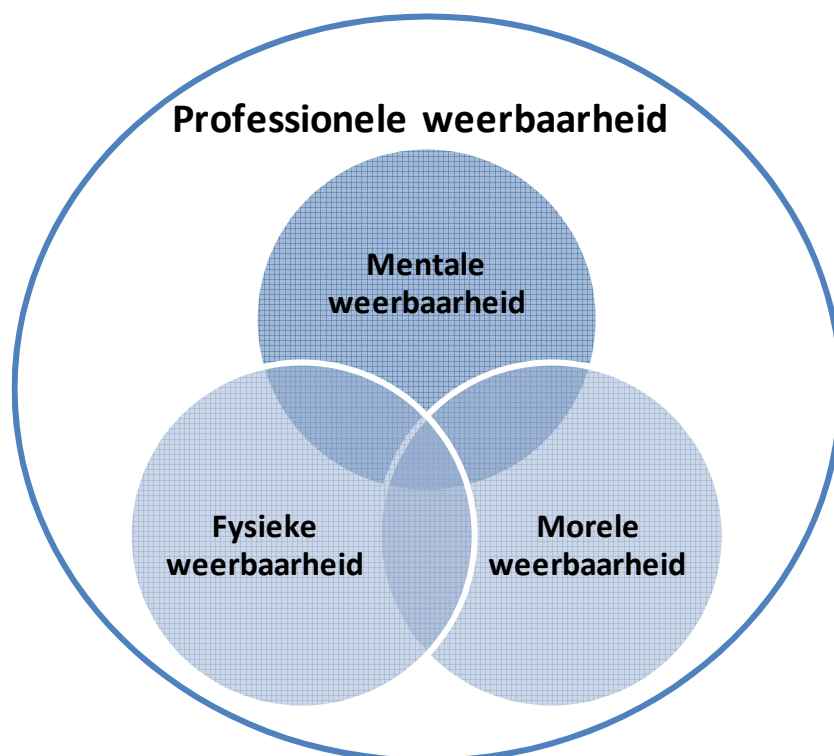
Het programma- en actieplan versterking professionele weerbaarheid moet komen met een integraal plan van aanpak om de weerbaarheid van politiemedewerkers op peil te brengen en te houden. Er zijn veel stakeholders actief op het gebied van mentale weerbaarheid. Het betrekken van deze stakeholders bij het opstellen van dit plan van aanpak ziet AEF als een belangrijke randvoorwaarde voor succes. Door kennis van politiekorpsen, wetenschap en andere organisaties te bundelen, wordt het draagvlak vergroot en wordt de bestaande versnippering vervangen door een landelijk gedragen aanpak.



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding: goed werkgeverschap

De Raad van Korpschefs (hierna: RKC) heeft unaniem ingestemd met de inrichting van een landelijk programma- en actieplan versterking weerbaarheid voor de politie. De minister van Veiligheid en Justitie ondersteunt dit initiatief en is mede opdrachtgever. Als beroepsgroep krijgt de politie te maken met tal van situaties waarbij de weerbaarheid op de proef wordt gesteld. Het gaat om aantasting van de fysieke weerbaarheid, maar situaties kunnen ook mentaal of moreel belastend zijn. Of het nou gaat om een steekpartij waarbij een politiemedewerker gewond is geraakt, een telefoontje dat op de meldkamer binnenkomt van iemand die op het punt staat zelfdoding te doen, de vondst van een kinderlijkje of een poging tot omkoping, de politie moet optimaal weerbaar zijn. Een weerbaarheid die steeds meer op de proef wordt gesteld door een toename van agressie en geweld tegen de politie<sup>1</sup>. Het belang dat de RKC en de minister hecht aan een professionaliseringsslag in de weerbaarheid komt tot uiting door de inrichting van een landelijk programma- en actieplan. De drie pijlers van het programma zijn in onderstaand figuur weergegeven.



Figuur 2: Pijlers professionele weerbaarheid

Zowel de politieorganisatie als de individuele politiemedewerkers zijn gebaat bij een hoge weerbaarheid. Het persoonlijk leed van politiemedewerkers kan aanzienlijk zijn. Omdat een zeker risico inherent is verbonden aan het politievak, zien de RKC en de minister het als een plicht om politiemedewerkers optimaal voor te bereiden op en te begeleiden na incidenten.

<sup>1</sup> Naeyé en Bleijendaal, 2008.

Vooruitlopend op het landelijk programma- en actieplan heeft de voorzitter van de RKC in afstemming met de Politieacademie aan AEF gevraagd om een inventariserend onderzoek te verrichten naar de kosten van mentale weerbaarheid bij de politie.

## **1.2 Vraag- en doelstelling: achterhalen kosten mentale weerbaarheid**

De vraagstelling luidt:

*In welke mate komt een verlaagd niveau van mentale weerbaarheid voor bij individuele politiemedewerkers en welke directe en indirecte kosten zijn verbonden aan dit verlaagde niveau van mentale weerbaarheid?*

Met mentale weerbaarheid bedoelen we: de capaciteit van politiemedewerkers om bestand te zijn tegen vormen van mentale belasting die samenhangen met invloeden uit de externe-, interne- (organisatorische) en individuele omgeving. Bij de kosten gaat het om de kosten voor de politieorganisatie, dus niet de kosten en het leed voor individuele politiemedewerkers of de bredere maatschappelijke kosten.

Concreet beantwoordt het onderzoek de volgende deelvragen:

- 1 hoeveel politiemedewerkers hebben een verlaagd niveau van mentale weerbaarheid? (hoofdstuk 3.1)
- 2 welke groepen politiemedewerkers hebben vooral last van verminderde mentale weerbaarheid? (hoofdstuk 3.2)
- 3 wat zijn de kosten van verminderde mentale weerbaarheid? (hoofdstukken 4, 5 en 6)
- 4 welke vervolgvragen en -acties vloeien voort uit het onderzoek? (hoofdstuk 7)

De hoofd- en deelvragen zijn beantwoord aan de hand van een onderzoeksplan die onder meer dossieronderzoek van politiemedewerkers, expertpanels en het gebruik van eerder onderzoek in zich verenigt. Hoe het onderzoek is uitgevoerd, wordt toegelicht in bijlage 5.

## **1.3 Leeswijzer**

De conceptuele basis van het onderzoek presenteren we in hoofdstuk 2. Hier worden de centrale begrippen gedefinieerd en geoperationaliseerd. De vier daaropvolgende hoofdstukken beschrijven de bevindingen van het onderzoek. Allereerst is aandacht voor het aantal politiemedewerkers met verminderde mentale weerbaarheid. Vervolgens wordt per cluster van kosten (interventiekosten, persoonsgebonden kosten en organisatorische kosten) uiteengezet wat de totale kosten zijn en hoe die zijn opgebouwd. Hoofdstuk 7 beschrijft de conclusies en een aantal vervolgvragen en -acties.

## 2 Mentale weerbaarheid

### 2.1 Conceptueel schema

De mogelijke oorzaken en gevolgen van verminderde mentale weerbaarheid zijn in figuur 3 getoond (bijlage 6 geeft het volledig ingevulde schema weer). De verbanden zijn niet wetenschappelijk bewezen. Het zijn hypothesen die zijn gebaseerd op literatuuronderzoek en gesprekken met experts.

#### Oorzaken<sup>1</sup>

Iemands mentale weerbaarheid wordt beïnvloed door drie hoofdgroepen van factoren<sup>2</sup>:

##### 1 Externe invloeden

Invloeden vanuit de buitenwereld/samenleving op de politie (macro). Aantasting van mentale weerbaarheid wordt in de literatuur vooral verbonden met agressie en geweld tegen politiemedewerkers, al dan niet aangevuld met potentieel stressvolle incidenten<sup>3</sup>. Daarnaast onderscheidt AEF maatschappelijke steun voor de politie of, als tegenpool, een mogelijke verharding in de samenleving.

##### 2 Interne (organisatorische) invloeden

Invloeden vanuit de organisatorische context (meso<sup>4</sup>). Organisatiekundig onderzoek, bijvoorbeeld naar stressfactoren van politiemedewerkers, geeft indicaties dat de interne organisatie van grote invloed kan zijn op de mentale toestand van politiemedewerkers<sup>5</sup>. Als de leidinggevende bijvoorbeeld onvoldoende steun geeft, het vertrouwen in de directe collega's laag is, of medewerkers doorlopend worden geconfronteerd met reorganisaties, dan kan dit leiden tot het idee dat men er alleen voor staat, met de stress verhogende effecten van dien.

##### 3 Individuele invloeden

Intrapersoonlijke kenmerken en persoonlijke leefomgeving (micro). Intrapersoonlijke kenmerken gaan over aan het individu gebonden persoonseigenschappen. Onderzoek naar copingstijlen wijst bijvoorbeeld uit dat mensen een 'natuurlijke' copingstijl hebben en dat die stijl effect heeft op hoe goed men kan omgaan met stressfactoren, bijvoorbeeld agressie van burgers<sup>6</sup>. De persoonlijke leefomgeving bestaat uit de sociale verbanden waarbinnen een individu zich bevindt, bijvoorbeeld de gezinssituatie.

<sup>1</sup> Oorzaken zijn weergegeven omdat het koppelen van oorzaken aan indicatoren nodig is om een goede raming te maken van het aantal medewerkers met verminderde weerbaarheid. Wanneer uit de data-analyse bijvoorbeeld blijkt dat iemand een aantal keren ziek is geweest, hoeft dit op zich niet iets te zeggen over de mentale weerbaarheid van die persoon. Echter, als blijkt dat deze persoon veel is geconfronteerd met agressie en geweld, dan kan ziekteverzuim samenhangen met verminderde mentale weerbaarheid.

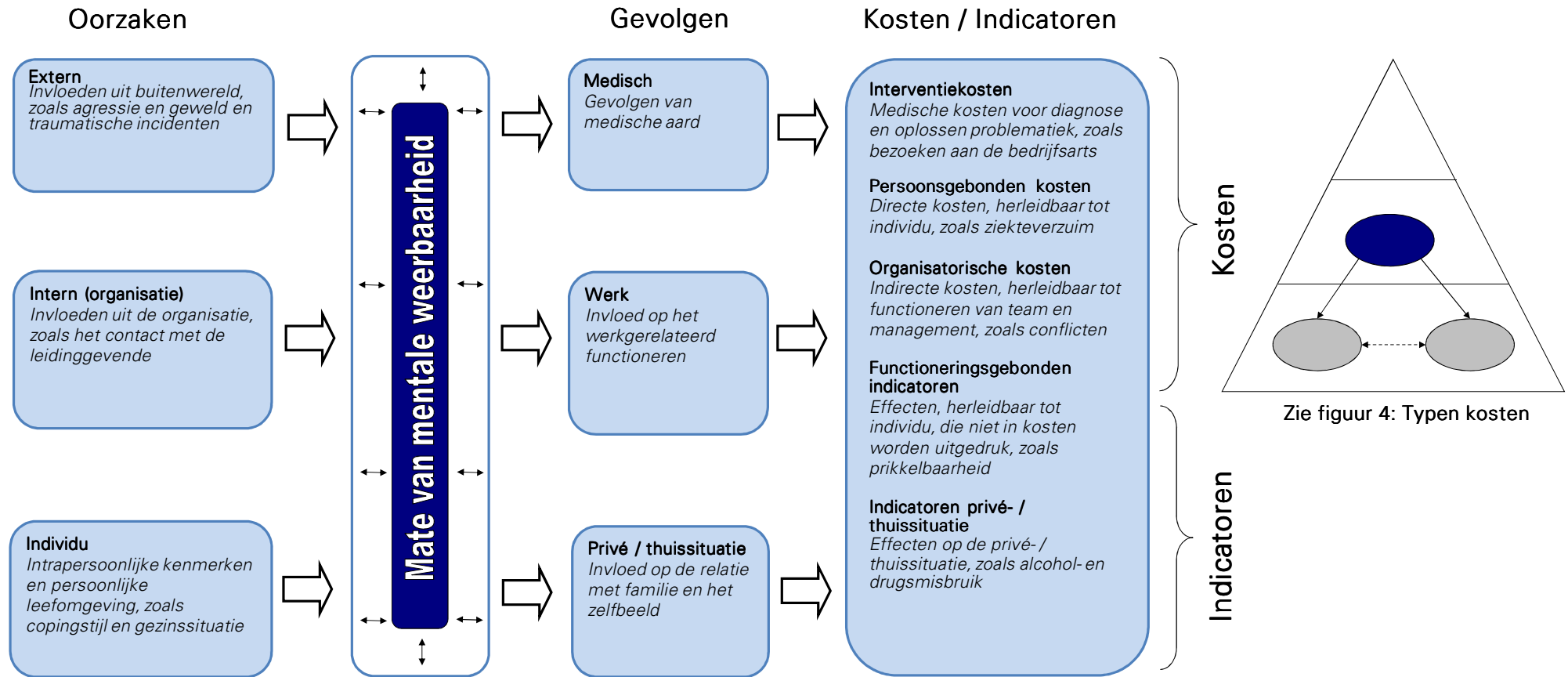
<sup>2</sup> De afzonderlijke oorzaken hangen met elkaar samen. Op basis van de literatuurstudie en gesprekken is het niet mogelijk om één centrale oorzaak aan te wijzen.

<sup>3</sup> Naeyé et al., 2008; Jacobs et al., 2008; Timmer, 2005; Douglas et al., 2009; De Soir et al., 2009; Noordegraaf et al., 2009.

<sup>4</sup> De organisatorische invloeden zijn voor een groep individuen gedeeltelijk gelijk bijvoorbeeld het planningsregime en de leidinggevende. Tussen afdelingen en korpsen kunnen echter wel verschillen bestaan.

<sup>5</sup> Kop, 1999; Impact, 2010; Roijackers, 2008.

<sup>6</sup> Stevens 2008; TNO 2010.



Figuur 3: Conceptueel schema

### Mentale weerbaarheid

Met mentale weerbaarheid bedoelen we het vermogen van politiemedewerkers om bestand te zijn tegen vormen van mentale belasting die samenhangen met invloeden uit de externe-, interne- (organisatorische) en de persoonlijke leefomgeving en intra-persoonlijke kenmerken.

In het conceptuele schema wordt de mentale weerbaarheid van een politieagent weergegeven met een verticale balk. Deze balk wordt groter of kleiner afhankelijk van de bronnen/oorzaken van mentale weerbaarheid. Er is een bepaald basisniveau/norm van mentale weerbaarheid waarmee een politiemedewerker zijn carrière begint (gevolg van onder andere coping stijl en opleiding) en dat niveau kan worden vergroot of verkleind afhankelijk van externe, interne en individuele invloeden. Als een politieagent bijvoorbeeld een meer effectieve coping stijl ontwikkelt en de organisatie hem beter ondersteunt in het uitvoeren van het werk, dan kan dit zijn mentale weerbaarheid vergroten. Een verminderd functioneren als gevolg van een dalende mentale weerbaarheid is het centrale onderzoeksobject. In dit rapport is er voor gekozen om een daling van het basisniveau te duiden als *verminderd* mentaal weerbaar zijn. Het begrip verminderd kan beschouwend worden als synoniem voor een afnemende of overbelaste mentale weerbaarheid.

### Professionele weerbaarheid

Mentale weerbaarheid is onderdeel van het bredere concept *professionele weerbaarheid*. Bij professionele weerbaarheid gaat het om de mentale, fysieke en morele weerstand die politiemedewerkers kunnen bieden bij incidenten om zo effectief te functioneren. Daarbij is *fysieke weerbaarheid* de fysieke gesteldheid - waaronder een fitte en gezonde uitstraling - en de vaardigheid van de politieambtenaar om professioneel om te kunnen gaan met de eisen die de functie met zich meebrengt, onder meer gericht op noodhulptaken en fysiek en/of verbaal geweld op de werkplek. *Morele weerbaarheid* is de professionaliteit van de politieambtenaar om weloverwegen verantwoorde keuzes te maken bij morele dilemma's in de praktijk<sup>1</sup>. De drie vormen van weerbaarheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden (zie Figuur 2), maar meestal staat één vorm van weerbaarheid waarschijnlijk meer onder druk dan de andere.

### Gevolgen

De gevolgen van een verminderde mentale weerbaarheid zijn in drie categorieën te vatten:

1 *Medisch*: gevolgen voor de mentale gezondheid (psychosociale aandoeningen en gedragsstoornissen) van een politiemedewerker die medisch<sup>2</sup> zijn gedocumenteerd. De medische gevolgen zijn het meest gedocumenteerd<sup>3</sup> en ook in de media zijn het vooral deze gevolgen die aandacht krijgen. Wij hanteren een schaal op basis van de ernst van de gevolgen. Zo zijn Post Traumatische Stress Stoornis (PTSS) en zelfdoding zijn de meeste extreme vormen van verminderde mentale weerbaarheid. Minder extreme vormen zijn stress of lage motivatie.

2 *Werk*: gevolgen voor het werkgerelateerde functioneren van politiemedewerkers. De werkgerelateerde gevolgen staan in dit onderzoek centraal en zijn nauwkeurig geoperationaliseerd in indicatoren. Een voorbeeld van werkgerelateerde gevolgen is een besluit van een politiemedewerker om van functie te veranderen (van executief naar administratief) om minder met burgers in aanraking te komen.

<sup>1</sup> Deze definities zijn gebaseerd op het programma- en actieplan Versterking professionele weerbaarheid, RKC 2011.

<sup>2</sup> DSM IV en de Classificaties voor Arbo en SV (p. 51 – 54).

<sup>3</sup> Carlier et al., 1997; Smid et al., 2003; Collins et al., 2003; Paton et al., 2009.

3 *Privésfeer/Thuisituatie*: gevolgen voor de contacten/relaties die een politiemedewerker buiten de politieorganisatie heeft en de gevolgen voor het zelfbeeld van een politiemedewerker. De impact van verminderde mentale weerbaarheid op de privé-/thuisituatie zijn beperkt onderzocht, met uitzondering van middelenafhankelijkheid- en verslaving<sup>1</sup>. De anekdotische bewijsvoering is echter aanzienlijk, variërend van echtscheidingen tot huiselijk geweld.

Bij de gevolgen wordt uitgegaan van een afname van de mentale weerbaarheid. Reden hiervoor is dat het onderzoek de kosten van verminderde mentale weerbaarheid in kaart probeert te brengen en de gevolgen en indicatoren daarom 'negatief' zijn geformuleerd.

### **Kosten/Indicatoren**

De kosten/indicatoren zijn een uitsplitsing van de gevolgen en vormen de operationalisering op basis waarvan de kosten van verminderde mentale weerbaarheid worden berekend. De indicatoren zijn ondergebracht in vijf groepen:

1 *Interventiekosten*: kosten die samenhangen met de medische interventie om verminderende mentale weerbaarheid te diagnosticeren en te verhelpen/op te vangen. De kosten voor de bedrijfsarts en de tweedelijns hulpverlening, bijvoorbeeld een instelling die PTSS behandelt, zijn hier voorbeelden van.

2 *Persoonsgebonden kosten*: directe kosten, voortvloeiend uit het minder goed functioneren van een politiemedewerker. Een voorbeeld is ziekteverzuim of arbeidsongeschiktheid als gevolg van verminderde mentale weerbaarheid.

3 *Organisatorische kosten*: indirecte kosten, herleidbaar tot het functioneren van de organisatie. Een individu met verminderde mentale weerbaarheid heeft invloed op zijn omgeving. Deze invloed, bijvoorbeeld de extra aandacht die een mentaal verminderd weerbaar persoon van het management vraagt, is in deze kostenpost opgenomen.

4 *Functioneringsgebonden indicatoren*: effecten, voortvloeiend uit minder goed functioneren van het individu in de organisatie, die niet in kosten worden uitgedrukt omdat ze de onderbouwing zijn van andere kosten. Het gaat bijvoorbeeld om prikkelbaarheid van een politiemedewerker of het gebruik van excessief geweld bij aanhoudingen.

5 *Indicatoren privé/thuisituatie*: indicatoren die niet kunnen worden uitgedrukt in kosten voor de organisatie omdat ze gaan over iemands leefwereld buiten het werk.

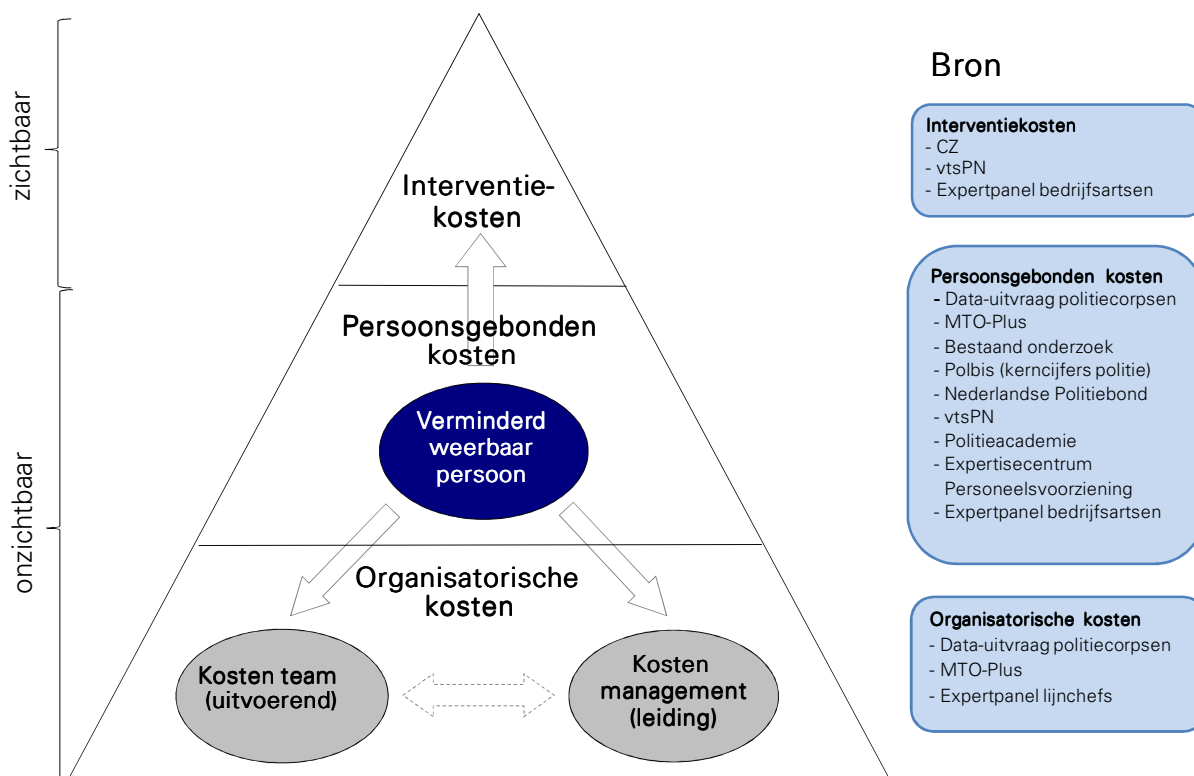
De eerste drie groepen kosten vormen de basis voor de berekening van de totale kosten van verminderde mentale weerbaarheid. Naast deze cluster van kosten is ook de kostenpiramide weergegeven. De twee groepen indicatoren helpen bij het identificeren van het aantal politiemedewerkers met verminderde mentale weerbaarheid, maar zijn als zodanig niet als kostenpost geïdentificeerd. In de volgende paragraaf wordt toegelicht hoe de berekening is opgebouwd.

Bijlage 7 bevat de operationalisering van alle variabelen die voorkomen in het conceptueel schema.

<sup>1</sup> 52% middelenafhankelijkheid en 35% verslaving bij politiemedewerkers met PTSS in Nederland (Santar Gezond Werken, 2010). In het Verenigd Koninkrijk zou van de gehele politiepopulatie ruim 25% alcoholist zijn. Hetgeen wordt aangedragen als argument voor de hoge mentale belasting die het politievak met zich meebrengt (Paton et al, 2009).

## 2.2 Typen kosten

Uit de indicatoren van het conceptueel schema is een selectie gemaakt. De selectie bestaat uit indicatoren die op een zinvolle manier kunnen worden gekwantificeerd en waaraan kosten voor de politieorganisatie zijn verbonden. Onderstaand figuur laat zien om welke kosten het gaat.



Figuur 4: Type kosten

De piramidevorm is gerelateerd aan de opbouw van de kosten. De interventiekosten vormen de top van de piramide. Bestaande onderzoeken naar verminderde mentale weerbaarheid richten zich vooral op deze groep van kosten<sup>1</sup>. Dit zijn vaak de zichtbare kosten, die ontstaan als gevolg van een medische interventie. Hierover is ook de meeste, harde informatie beschikbaar. De interventiekosten beslaan echter slechts een klein deel van de totale kosten. De persoonsgebonden kosten zijn aanzienlijk hoger. Tot slot zijn de organisatorische kosten, opgebouwd uit de kosten van het tijdsverlies van directe collega's<sup>2</sup> en van het management<sup>3</sup>, het hoogst. Deze laatste twee kostenposten zijn relatief onzichtbaar voor de politieorganisatie. In dit onderzoek wordt aan deze kostenposten duiding gegeven.

<sup>1</sup> Zie o.a. Timmer, 2005; Van Zanten, 2010.

<sup>2</sup> Directe collega's van een mentaal verminderd weerbare politiemedewerker die hinder ondervinden van zijn of haar functioneren.

<sup>3</sup> Leidinggevende medewerkers en de stafmedewerkers.

### 2.3 Werkomgeving en mate van mentale weerbaarheid geduid

Om de politiemedewerkers met verminderde mentale weerbaarheid beter te duiden, typeert AEF politiemedewerkers op twee verschillende manieren: op basis van het type werkomgeving en op basis van ernst van de mentale weerbaarheid.

#### Type werkomgeving

Naast voorgaande categorisering van de kosten zijn ook de politiemedewerkers in categorieën ondergebracht. Literatuur over mentale weerbaarheid benoemt variabelen in de werkomgeving die invloed kunnen hebben op het soort incidenten dat een politiemedewerker meemaakt en de manier waarop dit incident wordt beleefd<sup>1</sup>. Deze incidenten kunnen de mentale weerbaarheid van politiemedewerkers beïnvloeden. De drie variabelen zijn:

- de voorspelbaarheid/controle op de omgeving
- de nabijheid van collega's
- de kans op agressie.

Deze variabelen maken onderdeel uit van het conceptueel schema (bijlage 6).

In dit onderzoek heeft AEF deze bovenstaande variabelen geoperationaliseerd door een drietal werkomgevingen te onderscheiden:

- klantcontact op straat/de openbare ruimte
- klantcontact op het politiebureau
- geen klantcontact.

Hierna volgen de definities van deze werkomgevingen.

*Klantcontact op straat:* politiemedewerkers die in contact komen met burgers in een moeilijk voorspelbare omgeving. Daarbij kunnen politiemedewerkers op beperkte directe steun van collega's rekenen. De kans dat er bij het contact sprake is van agressie, geweld of een traumatisch incident is groot. Voorbeelden van functies zijn: medewerker basispolitiezorg, rechercheur, hondengeleider, contactfunctionaris, buurtagent, et cetera.

*Klantcontact op bureau:* politiemedewerkers die in contact komen met burgers in een relatief gecontroleerde en voorspelbare omgeving, het politiebureau. Daarbij beschikken zij over min of meer directe steun van collega's. De kans dat er bij het contact sprake is van agressie, geweld of een traumatisch incident is aanwezig. Voorbeelden van functies zijn: medewerker meldkamer, arrestantenverzorger, medewerker intakecentrum, parketwachter, et cetera.

*Geen klantcontact:* politiemedewerkers die weinig of geen contact hebben met klanten. Wanneer er wel contact is met burgers, gebeurt dit in een gecontroleerde, voorspelbare omgeving, waarbij directe steun van collega's voorhanden is. De kans dat er bij het contact sprake is van agressie, geweld of een traumatisch incident is klein. Voorbeelden van functies: medewerker administratie, beleidsmedewerker, leidinggevende, medewerker communicatie, et cetera.

#### Mate van mentale weerbaarheid

In hoeverre iemand last heeft van verminderde mentale weerbaarheid varieert. Of iemand die als gevolg van PTSS niet meer kan werken of dat een politiemedewerker een afnemende werkmotivatie heeft, zegt iets over de ernst van de problematiek en ook iets over de kosten van de verminderde mentale weerbaarheid. Overigens zal blijken dat een minder ernstige vorm van verminderde mentale weerbaarheid niet betekent dat de kosten ook lager liggen.

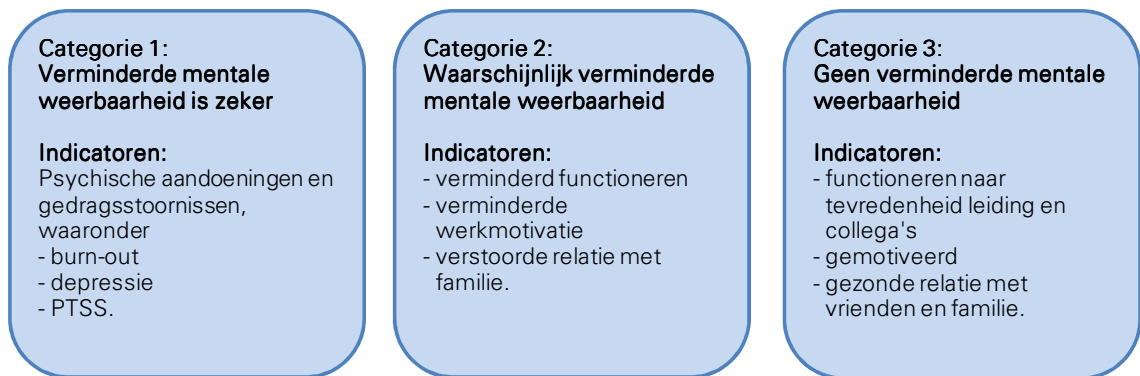
<sup>1</sup> Zie Paton et al., 2009; Stevens, 2008; De Soir et al., 2009.



Op basis van de mate van (verminderde) mentale weerbaarheid maakt AEF een onderscheid in drie categorieën:

- 1 Politiemedewerkers waarbij zeker sprake is van (een zware vorm van) verminderde mentale weerbaarheid.
- 2 Politiemedewerkers waarbij waarschijnlijk sprake is van (een lichtere vorm van) verminderde mentale weerbaarheid<sup>1</sup>. Deze categorie biedt een breder palet aan indicatoren dan alleen symptomen van PTSS.
- 3 Politiemedewerkers waarbij geen sprake is van verminderde mentale weerbaarheid<sup>2</sup>.

Onderstaand figuur toont de typering, inclusief de belangrijkste indicatoren:



Figuur 5: Mate van mentale weerbaarheid

<sup>1</sup> Dit onderscheid is gebaseerd op de typering die Carlier, Lamberts en Gersons (1997) hanteren tussen PTSS en partiële PTSS.

<sup>2</sup> Vrij naar Arbeid & Politie 2006.

### 3 Omvang verminderde mentale weerbaarheid

#### 3.1 Aantal politiemedewerkers met verminderde mentale weerbaarheid

Mate van mentale weerbaarheid	%	Aantal medewerkers <sup>1</sup>
Politiemedewerkers Nederland	100%	54.250 <sup>2</sup>
Waarvan:		
Zeker verminderd mentaal weerbaar	5% - 7%	2.700 - 3.800
Waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaar	20% - 30%	10.850 - 16.250

Tabel 4: Omvang verminderde mentale weerbaarheid

Tussen de 25% - 37% van alle politiemedewerkers heeft zeker of waarschijnlijk last van verminderde mentale weerbaarheid. Bij de groep zeker verminderd mentaal weerbaar is de mentale weerbaarheid zo laag dat de politiemedewerkers er (ernstige) gevolgen van ondervinden. Denk bijvoorbeeld aan het (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt worden van politiemedewerkers als gevolg van spanningsklachten. Naast deze groep zeker verminderd weerbaren bestaat er een grote groep van 20% - 30% van de politiemedewerkers die waarschijnlijk mentaal verminderd weerbaar is. Deze laatste groep ondervindt in lichtere mate hinder van verminderde mentale weerbaarheid.

#### Onderbouwing

De omvangschatting van het aantal politiemedewerkers met verminderde mentale weerbaarheid is gebaseerd op de analyse van een brede set aan gegevens. Beknopt presenteren wij de belangrijkste bronnen, om vervolgens onze omvangschatting toe te lichten.

#### Bestaand onderzoek

Onderzoek van Carlier, Lamberts en Gersons (1997) heeft uitgewezen dat 7% van de onderzochte politiemedewerkers na een ernstig incident PTSS krijgt. Nog eens 34% van de onderzochte politiemedewerkers vertoont symptomen van PTSS (de auteurs noemen deze tweede groep 'partiële PTSS'). Een kanttekening bij het gebruik van dit onderzoek om de omvang te duiden, is dat onze definitie van mentale weerbaarheid meer behelst dan alleen PTSS.

Eén van de vragen is dan welk deel van de politiepopulatie ernstige incidenten<sup>3</sup> meemaakt en hoe vaak dit gebeurt. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat 90% tot 95% van de (executieve) politiemedewerkers gedurende hun loopbaan in hun taakuitoefening in aanraking komt met agressie en geweld<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> De aantallen medewerkers zijn afgerond op vijftigtallen.

<sup>2</sup> Gewogen gemiddelde op basis van Polbis 2004 - 2009. Dit aantal is exclusief de Politieacademie, maar inclusief het KLPD.

<sup>3</sup> Een ernstig incident, dat aanleiding is voor de inzet van een bedrijfsopvangteam.

<sup>4</sup> Zie onder meer Naeyé et al. 2008, TNO, 2001, in 't Veld et al., 2003.

42% tot 55% heeft ieder jaar te maken met agressie en geweld en uit de eigen registratie van de politie blijkt dat ongeveer 23% van de politiewerkers jaarlijks wordt geconfronteerd met één of meerdere ernstige incidenten<sup>1</sup>. Ten aanzien van deze 23% moet overigens worden opgemerkt dat lang niet alle (lichtere) incidenten geregistreerd/gemeld worden door dienders en het feitelijke aantal incidenten dus een stuk hoger kan liggen.

Terugkomend op het onderzoek van Carlier et al. (1997), waarin alleen politiemedewerkers zijn onderzocht die een ernstig incident hebben meegemaakt, betekent dit dat de percentages van 7% PTSS en 34% partiële PTSS op jaarbasis voor de gehele politie iets naar beneden moeten worden bijgesteld. Immers, niet iedere politiemedewerker maakt jaarlijks een ernstig incident mee.

Tegelijkertijd zijn er drie redenen om de percentages toch naar boven bij te stellen. Ten eerste richt het onderzoek van Carlier et al. zich uitsluitend op (partiële) PTSS, terwijl wij met het begrip verminderde mentale weerbaarheid een grotere groep symptomen/effecten behandelen. Ten tweede ligt de focus van Carlier et al. op agressie en geweld als oorzaken van (partiële) PTSS. Bij verminderde mentale weerbaarheid zijn de interne organisatie, de intrapersonlijke kenmerken en de persoonlijke leefomgeving minstens even belangrijke factoren die de mentale weerbaarheid beïnvloeden<sup>2</sup>. Tot slot zijn er duidelijke indicaties dat de hoeveelheid agressie en geweld tegen politiemedewerkers sinds 1997 aanzienlijk is toegenomen<sup>3</sup>. De hierboven genoemde percentages voor agressie en geweld hebben dan ook betrekking op de huidige situatie, en niet op de situatie in 1997.

Een sluitend antwoord kan dus niet worden gegeven. Om de inschatting te verfijnen is naar een aantal internationale onderzoeken gekeken, de individuele belangenbehartigingsdossiers van de Nederlandse Politiebond (NPB), de consumptie van de ziektekosten en zijn expertpanels geraadpleegd.

### Internationale onderzoeken

Andere internationale onderzoeken lijken de percentages van Carlier et al. te bevestigen. Zo wees een onderzoek bij de Noorse politie uit dat 19,4% van de politiemedewerkers last heeft van ernstige angstsymptomen en/of depressie<sup>4</sup>. Bij de New Yorker politie rapporteert Andrew et al. (2008) dat 8,6% leidt aan ernstige depressie en dat 30,5% PTSS heeft of symptomen van PTSS vertoont. Brits onderzoek rapporteert dat begin jaren '90 van de vorige eeuw 17 tot 22% van de politiemedewerkers (ernstig) verminderd mentaal weerbaar was en dat dit percentage begin 2000 op 41% ligt<sup>5</sup>. Het politievak is daarmee één van de drie beroepen die volgens zowel bedrijfsartsen als psychiaters mentaal het meest belastend zijn<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Dit getal is gebaseerd op het aantal geregistreerde incidenten van het politiekorps Fryslân.

<sup>2</sup> Diverse onderzoeken wijzen erop dat de interne organisatie (bijvoorbeeld het contact met de directe leidinggevende) mogelijk van grotere invloed is op de mentale weerbaarheid dan de agressie en geweld waarmee politiemedewerkers worden geconfronteerd (zie onder meer Collins en Gibbs, 2003; Kop, 2000; Van der Velden et al., 2010).

<sup>3</sup> Naeyé et al. 2008.

<sup>4</sup> Berg et al., 2006.

<sup>5</sup> Collins en Gibbs, 2003.

<sup>6</sup> Collins en Gibbs, 2003.

### Individuele belangenbehartiging

De NPB heeft een analyse gemaakt van 400<sup>1</sup> aselect gekozen IBB-dossiers (Individuele belangenbehartiging). In de analyse is wederom onderscheid gemaakt tussen zeker verminderd mentaal weerbare en waarschijnlijk verminderd mentaal weerbare politiemedewerkers. Uit de analyse volgt dat 13,5% van de politiemedewerkers, die de NPB vertegenwoordigt in het kader van IBB-dossiers, zeker last heeft van verminderde mentale weerbaarheid. Het additionele percentage politiemedewerkers dat waarschijnlijk last heeft van een verminderde mentale weerbaarheid is 17%. Het percentage zeker mentaal verminderd weerbare (13,5%) is vergeleken met andere onderzoeken ongeveer twee keer zo hoog. Dit kan mogelijk verklaard worden doordat politiemedewerkers bij wie sprake is van verminderde mentale weerstand vaker hulp zoeken, hetzij omdat ze erkenning willen voor hun aandoening, hetzij omdat er andere problemen (WIA, opbouw vakantiedagen, arbeidsconflict) ontstaan<sup>2</sup>.

### Expertpanels

Tot slot schatten bedrijfsartsen dat 6% van de politiepopulatie zeker verminderd mentaal weerbaar is en dat ongeveer 20% tot 30% waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaar is. De lijnchefs denken dat gemiddeld 5% tot 10% van alle medewerkers in een korps zeker mentaal verminderd weerbaar is. Bij sommige teams ligt dit percentage lager, bijvoorbeeld een specialistisch team, terwijl dit percentage ook hoger kan liggen, zoals meermalen is opgemerkt ten aanzien van de meldkamer. Dat daarbovenop nog eens 20% tot 30% van de politiemedewerkers waarschijnlijk verminderd weerbaar is, beaamen de lijnchefs.

### Conclusie aantal verminderd mentaal weerbaren

Wat leveren deze gegevens op? Allereerst blijkt dat de groep politiemedewerkers die zeker verminderd mentaal weerbaar is, kleiner is dan de groep die waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaar is (en lichtere symptomen heeft). Ten tweede wijzen alle bronnen op een totale omvang van de groep politiemedewerkers met verminderde mentale weerbaarheid van ongeveer 40%. De groep van medewerkers die zeker verminderd mentaal weerbaar is, heeft AEF conservatief geschat op 5% tot 7%. Zoals besproken blijkt onder meer uit literatuuronderzoek en het expertpanel lijnchefs dat dit percentage aan de bovenkant hoger zou kunnen liggen. De groep medewerkers met waarschijnlijk verminderd mentale weerbaarheid is moeilijker te schatten. Daarbij hanteren we een relatief grote bandbreedte: 20% tot 30%. De bovengrens is ook hier weer conservatief neergezet op 30%.

## 3.2 Typering van politiemedewerkers met verminderde mentale weerbaarheid

Op basis van een data-uitvraag, in combinatie met gegevens uit een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO-Plus)<sup>3</sup>, kan de groep verminderd mentaal weerbare politiemedewerkers naar type werkomgeving worden ingedeeld.

<sup>1</sup> Er zijn meer lopende IBB-dossiers. Hoeveel dit er precies zijn, is onbekend.

<sup>2</sup> Ter context; de NPB schat dat ongeveer een kwart van alle IBB-zaken op enigerlei wijze gerelateerd is aan ziekte en arbeidsongeschiktheid (letselschade, re-integratie, opbouw verlof etc.). Een kwart valt toe te schrijven aan functiebeschrijving en –waardering en een kwart aan conflicten, beoordelingen en plichtsverzuim. Het resterende kwart is divers van aard.

<sup>3</sup> Het MTO-Plus meet onder meer de houding van politiemedewerkers ten opzichte van hun werk.

Type werkomgeving	Aantal medewerkers	Aantal medewerkers waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaar	%
Klantcontact op straat	958	172	17%
Klantcontact op bureau	121	23	19%
Geen klantcontact	658	183	27%
<b>Totaal</b>	<b>1737</b>	<b>378</b>	<b>21%</b>

Tabel 5: Politied medewerkers met verminderde mentale weerbaarheid naar type werkomgeving<sup>1</sup>

De absolute cijfers (zie tabel 5) geven weer dat politied medewerkers die klantcontact op straat hebben, vaker verminderd mentaal weerbaar zijn. Relatief gezien blijkt echter dat politied medewerkers die een functie op kantoor hebben, vaker verminderd mentaal weerbaar zijn.

### Toelichting analyse

Het aantal politied medewerkers (1737) is het aantal politied medewerkers van Groningen en Drenthe dat heeft meegewerkt aan het MTO-Plus<sup>2</sup>. Het MTO-Plus meet onder meer de attitude van politied medewerkers ten opzichte van hun werk, variabelen als ervaringen met agressie, energie tijdens het werk en ervaring met collega's. Elke variabele bestaat uit een aantal vragen. AEF heeft experts en bedrijfsartsen gevraagd welke variabelen een indicatie kunnen zijn voor mogelijk verminderd mentaal weerbare politied medewerkers. Voor elk van deze variabelen, 'energie tijdens werk', 'herstel tijdens werk' en 'afstand nemen' heeft AEF een normatieve score vastgesteld. Wanneer politied medewerkers op twee of drie van deze variabelen boven de norm scoren, kan er sprake zijn van verminderde mentale weerbaarheid.

### Interpretatie cijfers

In het expertpanel lijnchefs is bovenstaande tabel ook behandeld. De lijnchefs verwachten dat de scores, met name voor de ondersteunende werkzaamheden, in belangrijke mate samenhangen met de organisatie-inrichting. Bij bepaalde korpsen scoorde naar verwachting de ondersteuning niet slechter dan politiewerk op bureau. Wel gaf men aan te herkennen dat mentale weerbaarheid op straat beter is dan op het bureau. Een verklaring die de lijnchefs aandragen is dat politied medewerkers die het moeilijk krijgen op straat worden gefaciliteerd in het vinden van een functie met minder klantcontact. Gelet op acties ter vergroting van de mentale weerbaarheid betekent dit dat de doelgroep zich zeker niet alleen op straat bevindt.

<sup>1</sup> Op basis van de korpsen Drenthe en Groningen.

<sup>2</sup> Dit aantal was 1774, maar omdat het voor sommige medewerkers niet mogelijk was om ze aan een type werkomgeving toe te delen, zijn ze niet meegenomen in de analyse.

## 4 Interventiekosten

### 4.1 Interventiekosten gedefinieerd

De interventiekosten zijn medische uitgaven voor bijvoorbeeld het stellen van diagnoses en opnieuw mentaal weerbaar maken van politiemedewerkers. AEF onderscheidt drie typen interventiekosten<sup>1</sup>.

Kostenpost	Toelichting	Methode
<b>Tweedelijns GGZ</b>	Behandeling van gedragsstoornissen en psychische aandoeningen door een gespecialiseerde hulpverlener.	<p>Cijfers CZ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgverzekering CZ vergoedt de tweedelijns GGZ (psychische stoornissen en gedragsstoornissen) waarnaar doorverwezen wordt door bedrijfsartsen (Psychopol).</li> </ul> <p>Expertpanel bedrijfsartsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bepalen welk deel van de behandelingen gerelateerd is aan verminderde mentale weerbaarheid</li> </ul>
<b>Bedrijfsarts</b>	Hulp aan verminderd mentaal weerbare politiemedewerkers door bedrijfsartsen.	<p>Cijfers vtsPN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vtsPN heeft per korps inzicht in de kosten voor bedrijfsartsen</li> </ul> <p>Expertpanel bedrijfsartsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bepalen welk deel van de totale uitgaven aan bedrijfsartsen samenhangt met verminderde mentale weerbaarheid</li> </ul>
<b>Maatschappelijk werker</b>	Hulp aan verminderd mentaal weerbare politiemedewerkers door het bedrijfsmaatschappelijk werk.	<p>Cijfers vtsPN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vtsPN heeft inzicht in de kosten die per korps gemoeid zijn met maatschappelijk werk</li> </ul> <p>Expertpanel bedrijfsartsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bepalen welk deel van de totale uitgaven aan maatschappelijk werk samenhangt met verminderde mentale weerbaarheid</li> </ul>

Tabel 6: Overzicht interventiekosten

<sup>1</sup> Bovenstaand overzicht van interventiekosten is niet uitputtend. Gelet op het bestrijden van verminderde mentale weerbaarheid kan ook nog worden gekeken naar de inzet van bedrijfspsychologen, re-integratieadviseurs en Arbo-coördinatoren.

## 4.2 Interventiekosten

### Tweedelijns GGZ

	Aantal medewerkers	Totale kosten (mln. €)	Kosten mentale weerbaarheid totaal (mln. €)
Tweedelijns GGZ	450	1,1	1,1

Tabel 7: Tweedelijns GGZ

Bedrijfsartsen verwijzen politiemedewerkers met verminderde mentale weerbaarheid regelmatig door naar de tweedelijns GGZ. Denk bijvoorbeeld aan een behandeling voor PTSS door Stichting Centrum '45. Per jaar bedragen de totale kosten voor de tweedelijns GGZ ruim 1 miljoen euro<sup>1</sup>. Dit gehele bedrag wordt uitgegeven aan de behandeling van politiemedewerkers waarbij verminderde mentale weerbaarheid is geconstateerd.

### Bedrijfsartsen

	Totale kosten (mln. €)	Kosten zeker verminderd mentale weerbaarheid (mln. €)	Kosten waarschijnlijk verminderd mentale weerbaarheid (mln. €)	Kosten mentale weerbaarheid totaal (mln. €)
Bedrijfsartsen	21,5 - 23,0	7,5 - 10,4	3,2 - 5,8	10,8 - 16,1

Tabel 8: Bedrijfsartsen

Per jaar besteedt Politie Nederland 21,5 tot 23 miljoen euro aan de hulpverlening door bedrijfsartsen<sup>2</sup>. Een belangrijk deel van de werkzaamheden van bedrijfsartsen is het helpen van politiemedewerkers met verminderde weerbaarheid. Het expertpanel bedrijfsartsen geeft aan 50% tot 70% van hun tijd te besteden aan politiemedewerkers met verminderde mentale weerbaarheid. Twee derde van die tijd is gericht op politiemedewerkers die zeker verminderde mentale weerbaarheid hebben. De andere een derde gaat naar politiemedewerkers die waarschijnlijk last hebben van verminderde mentale weerbaarheid. De overige 40% besteden bedrijfsartsen aan de behandeling van fysieke klachten<sup>3</sup>. Van de 21,5 tot 23 miljoen euro die in totaal aan bedrijfsartsen wordt gependend, gaat dus 10,8 tot 16,1 miljoen euro op aan de behandeling van klachten op het gebied van verminderde mentale weerbaarheid.

<sup>1</sup> Bron: Psychopol CZ, 2009.

<sup>2</sup> De vtsPN heeft per korps inzicht in de kosten die aan de externe inhuur van bedrijfsartsen wordt besteed. In 2010 is dit 21 miljoen euro. Daarnaast hebben in ieder geval de korpsen Haaglanden en Fryslân interne bedrijfsartsen. De kosten hiervoor zijn door AEF geraamd op 0,5 – 2 miljoen euro per jaar.

<sup>3</sup> Het expertpanel bedrijfsartsen merkte op dat zij niet alle fysieke klachten van politiemedewerkers behandelen. Regelmatig gaan medewerkers daarvoor naar hun eigen huisarts.

**Bedrijfsmaatschappelijk werker**

	<b>Totale kosten (mln. €)</b>	<b>Kosten zeker verminderd mentale weerbaarheid (mln. €)</b>	<b>Kosten waarschijnlijk verminderd mentale weerbaarheid (mln. €)</b>	<b>Kosten mentale weerbaarheid totaal (mln. €)</b>
<b>Maatschappelijk werk</b>	2,5 - 3,0	2,0 - 3,0	0	2,0 - 3,0

Tabel 9: Bedrijfsmaatschappelijk werk

Het landelijk jaarlijks budget voor bedrijfsmaatschappelijk werk is ongeveer 2,5 tot 3 miljoen euro<sup>1</sup>. Bijna al het werk bestaat uit het begeleiden van politiemedewerkers met problemen gerelateerd aan zeker verminderde mentale weerbaarheid<sup>2</sup>. Naar schatting<sup>3</sup> gaat het om 80% tot 100% van de tijdsbesteding van bedrijfsmaatschappelijk werkers. Dit komt neer op ongeveer 2,0 - 3,0 miljoen euro per jaar.

**Kader: vergelijking particuliere zorgconsumptie**

De zorgvraag van politiemedewerkers met verminderde mentale weerbaarheid wordt niet alleen belegd bij zorgaanbieders die de politieorganisatie financiert. Politiemedewerkers kloppen regelmatig aan bij een psycholoog die vanuit hun eigen ziektekostenverzekering wordt gefinancierd<sup>4</sup>.

Ongeveer 95% van de politiemedewerkers is verzekerd bij CZ door de collectieve ziektekostenverzekering voor politiefunctionarissen. Daarnaast zijn ruim anderhalf miljoen andere Nederlanders via collectieve verzekeringen bij CZ verzekerd. Uit een vergelijking tussen de politiemedewerkers en andere collectief verzekerden blijkt dat de kosten voor psychologische hulp 20%<sup>5</sup> hoger liggen bij politiemedewerkers. Dit is opvallend, aangezien:

- . politieambtenaren een psychologische test ondergaan tijdens hun selectieprocedure
- . de politie bedrijfsartsen en bedrijfsmaatschappelijk werkers in dienst heeft
- . politiemedewerkers toegang hebben tot psychologische hulpverlening, gefinancierd door de politieorganisatie, waarnaar de bedrijfsarts kan doorverwijzen.

Met andere woorden, de grotere vraag naar psychologische hulp is een indicatie dat het politievak mentaal meer vergt dan de andere beroepsgroepen die via CZ collectief verzekerd zijn<sup>6</sup>. De reden dat deze kosten niet zijn opgenomen in bovenstaande berekening is dat deze kosten niet voor rekening komen van de politieorganisatie.

<sup>1</sup> Net als bij bedrijfsartsen wordt dit bedrag vooral besteed aan externe inhuur.

<sup>2</sup> Bron: Expertpanel bedrijfsartsen.

<sup>3</sup> Inschatting van het expertpanel bedrijfsartsen.

<sup>4</sup> Het is mogelijk dat politiemedewerkers met verminderde mentale weerbaarheid gebruikmaken van alternatieve geneeswijzen. Of dit gebeurt en of dit meer gebeurt dan bij burgers is niet bekend.

<sup>5</sup> Dit is een gewogen gemiddelde over 2008, 2009 en 2010.

<sup>6</sup> Onder de andere collectief verzekerden zouden zich geen risicoberoepen bevinden (denk aan defensie, ambulancepersoneel of brandweer).



## 5 Persoonsgebonden kosten

### 5.1 Persoonsgebonden kosten gedefinieerd

De persoonsgebonden kosten zijn direct aan de politiemedewerker zelf toe te wijzen als gevolg van minder goed functioneren. Voorbeelden zijn ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid als gevolg van verminderde mentale weerbaarheid. AEF onderscheidt zes typen persoonsgebonden kosten (zie tabel 10).

Kostenpost	Toelichting	Methode
<b>Uitstroom</b>	Niet langer werkzaam bij de politie.	Expertise Centrum Personeelsvoorziening Politie: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitstroom politiemedewerkers, exclusief aspiranten</li> </ul> Politieacademie: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitstroom aspiranten</li> </ul> Expertpanel lijnchefs en bedrijfsartsen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bepalen welk deel van de uitstroom te maken heeft met verminderde mentale weerbaarheid</li> </ul>
<b>Uitval (Arbo)</b>	Politiemedewerker is zes weken of langer ziek.	Data-uitvraag korpsen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Een onderdeel van de data-uitvraag was het aantal dagen ziekteverzuim en het hebben van een Arbodossier</li> </ul> Cijfers korpsen Haaglanden en Utrecht: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inzicht in aandeel verminderd weerbare politiemedewerkers die langdurig verzuimen</li> </ul> Expertpanel bedrijfsartsen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bepalen welk deel te maken heeft met verminderde mentale weerbaarheid</li> </ul>
<b>Wit ziekteverzuim</b>	Aantal dagen dat een politiemedewerker zich ziek heeft gemeld.	Politie Jaarverslag 2009: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziekteverzuim per korps</li> </ul> Eerder onderzoek: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onder andere van de DSP-groep naar de gevolgen van ongewenst gedrag</li> </ul> Expertpanel bedrijfsartsen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bepalen welk deel te maken heeft met verminderde mentale weerbaarheid</li> </ul>

Kostenpost	Toelichting	Methode
<b>Niet geregistreerd ziekteverzuim</b>	Een politiemedewerker is niet aan het werk/ gaat naar huis, maar zijn of haar afwezigheid/ ziekte wordt niet geregistreerd.	Expertpanel lijnchefs: - Inschatting van a) het aantal keren dat afwezigheid niet wordt geregistreerd en b) om hoeveel uren het gemiddeld per keer gaat
<b>Grijs verzuim</b>	De politiemedewerker is aanwezig, maar tijdens die aanwezigheid verricht hij of zij geen, minder of minder goed werk. Het grijs verzuim wordt uitgedrukt in verminderde productiviteit.	Eerder onderzoek: - Onder andere van de DSP-groep naar de gevolgen van ongewenst gedrag Expertpanel lijnchefs: - Inschatting van a) het aantal politiemedewerkers dat grijs verzuim vertoont en b) met welk percentage hun productiviteit afneemt
<b>Kosten arbeidsconflict</b>	Kosten verbonden aan juridische procedures wanneer er een meningsverschil is tussen werknemer en werkgever en de eventuele vergoeding als de werknemer in het gelijk wordt gesteld.	Categorisering IBB-dossiers NPB: - De Nederlandse Politiebond heeft de dossiers voor individuele belangenbehartiging gecategoriseerd op basis van de weerbaarheid van politiemedewerkers.

Tabel 10: Overzicht persoonsgebonden kosten

## 5.2 Persoonsgebonden kosten

### Uitstroom

	Totaal aantal medewerkers	Aantal zeker verminderd mentaal weerbaarheid	Aantal waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaarheid	Kosten mentale weerbaarheid totaal (mln. €)
<b>Uitstroom</b>	2.200 <sup>1</sup>	100 - 310	120 - 350	2,8 - 12,3

Tabel 11: Uitstroom

### Politiemedewerkers

Per jaar stromen ruim 1.800<sup>2</sup> politiemedewerkers voor hun pensionering weg uit de politieorganisatie. Uitgaande van 54.250 politiemedewerkers is er een uitstroom van 3,3%. Bij de politiemedewerkers hangt op basis van een eerste inschatting<sup>3</sup> van het expertpanel

<sup>1</sup> De aantallen medewerkers en fte in alle tabellen en worden op tientallen afgerond.

<sup>2</sup> Bron: Expertise Centrum Personeelsvoorziening Politie, 2011.

<sup>3</sup> Bron: het expertpanel bedrijfsartsen, aangevuld met interviews met twee lijnchefs.

bedrijfsartsen, 10% tot 30% van de uitstroom samen met verminderde mentale weerbaarheid. Deze uitstroom bestaat volgens de experts uit twee groepen. Enerzijds gaat het om politiemedewerkers die zeker verminderd mentale weerbaarheid zijn en voor wie herintreding niet wenselijk of niet succesvol is. Anderzijds, en dit is volgens de experts waarschijnlijk de grootste groep, zijn het politiemedewerkers die, door een opstapeling van organisatorische veranderingen en de agressie en geweld die zij in het politievak hebben meegemaakt, voor een ander beroep kiezen.

Uitstroom leidt niet direct tot kosten, maar indirect wel. Immers, politiemedewerkers die uitstromen worden in de meeste gevallen vervangen en die vervanging betekent extra kosten voor het werven, selecteren, opleiden en inwerken van nieuwe politiemedewerkers. De kosten van politiekorpsen voor de werving en selectie van een politiemedewerker bedragen ongeveer 1.000 euro per nieuwe politiemedewerker<sup>1</sup>. De kosten voor het inwerken van een nieuwe politiemedewerker worden door AEF geraamd op 3.000 - 6.000 euro (uitgaande van 100 - 200 uur werktijd van politiewerkers en leidinggevende). Tot slot schat AEF de kosten door verminderde initiële productiviteit van de nieuwe politiemedewerker op 6.000 tot 9.000 euro (200 tot 300 uur). Dit brengt de kosten per politiemedewerker op ongeveer 10.000 tot 15.000 euro.

### Aspiranten

De uitstroom van aspiranten is in kaart gebracht. Daarvoor zijn cijfers gebruikt voor de periode 2002-2007.<sup>2</sup> Op basis van deze cijfers bedraagt de jaarlijkse uitstroom van aspiranten 19%<sup>3</sup>. Het gaat daarbij om gemiddeld 400 aspiranten per jaar<sup>4</sup>. Op basis van een eerste inschatting<sup>5</sup> hangt 10% tot 30% van de uitstroom samen met verminderde mentale weerbaarheid. Volgens de lijnchefs wordt de uitstroom bij aspiranten vooral verklaard doordat aspiranten niet altijd weloverwogen een studiekeuze maken, in de zin dat hun motivatie beperkt is en ze soms niet beseffen hoe ingrijpend het politievak kan zijn. Na kennismaking met de praktijk, kiest daarom een groep aspiranten om de opleiding niet voort te zetten.

De opleidingskosten van een aspirant, exclusief loon en examenkosten, bedragen 30.000 tot 40.000 euro per aspirant. Voor uitstromende aspiranten neemt AEF aan dat gemiddeld 50% van de totale opleiding wordt voltooid. Dit brengt de opleidingskosten op 15.000 tot 20.000 euro per uitstromende aspirant. Overigens is dit een conservatieve schatting, omdat een groot deel van de voortijdige uitstroom aan het eind van de opleiding plaatsvindt. Daarbij komen nog de wervingskosten die tussen de 10.000 tot 15.000 euro per startende aspirant liggen. Dit brengt de kosten per uitstromende aspirant op 25.000 tot 35.000 euro.

De totale kosten voor uitstroom bedragen 2,8 - 12,3 miljoen euro per jaar.

<sup>1</sup> Raming van de afdeling Werving en Selectie van het korps Haaglanden. Omdat de werving en selectie vaak in cohorten / groepen kan plaatsvinden, zorgt ervoor dat de gemiddelde prijs per politiemedewerker zo laag mogelijk ligt.

<sup>2</sup> Een uitgebreide onderbouwing is te vinden in bijlage 3.

<sup>3</sup> Het betreft aspiranten niveau 2 t/m 6, inclusief de vrijwillige politie.

<sup>4</sup> In de periode 2002 – 2007.

<sup>5</sup> Bron: expertpanel bedrijfsartsen, aangevuld met interviews met twee teamchefs.

## Uitval

	Totaal fte uitval <sup>1</sup>	fte zeker verminderd mentaal weerbaarheid	fte waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaarheid	Kosten mentale weerbaarheid totaal (mln. €)
<b>Uitval</b>	1.630	570 - 730	80 - 160	38,5 - 53,0

Tabel 12: Uitval

Van de Nederlandse politiemedewerkers was in 2009 10,2% langer dan zes weken ziek<sup>2</sup>. Het gaat dus om 5.500 (54.250 x 10,2%) politiemedewerkers. De vraag is welk deel van dit ziekteverzuim samenhangt met verminderde mentale weerbaarheid. Van het korps Haaglanden is bekend dat 32% van de uitval (in termen van het aandeel in verzuimde dagen/fte's) bestaat uit politiemedewerkers die gediagnosticeerd zijn met een psychische aandoening of een gedragsstoornis<sup>3</sup>. Concreet gaat het om 153 politiemedewerkers in Haaglanden en 121 in Utrecht<sup>4</sup>. Met andere woorden, van ruim 3,3%<sup>5</sup> van de medewerkers in beide korpsen is gediagnosticeerd dat zij zeker verminderd mentaal weerbaar zijn. Daarnaast is er een groep die ook zeker mentaal verminderd weerbaar is, maar niet als zodanig is gediagnosticeerd. In termen van het aandeel in verzuimde dagen bestaat deze groep naar schatting uit 3% tot 13% van de uitval<sup>6</sup>. Tot slot wordt een deel van de uitval veroorzaakt door medewerkers die waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaar: 5% tot 10%<sup>7</sup>. Samenvattend, 40% tot 60% van de uitval, in termen van verzuimde dagen<sup>8</sup>, is het gevolg van politiemedewerkers die verminderd mentaal weerbaar zijn.

Het aantal fte dat wegvalt als gevolg een verminderde mentale weerbaarheid is lager dan het totaal aantal politiemedewerkers. Politiemedewerkers die gediagnosticeerd zijn met een psychische aandoening of gedragsstoornis, zijn gemiddeld namelijk niet een heel jaar ziek. AEF gaat uit van ruim 100 dagen<sup>9</sup>. Het aantal fte dat wegvalt door langdurig ziekteverzuim/uitval is 650 tot 900. We gaan uit van 59.138 euro per jaar per persoon aan personele kosten (zie voor berekening personele middensom bijlage 3). De totale kosten als gevolg van verminderde mentale weerbaarheid bedragen 38,5 tot 53,0 miljoen euro per jaar.

<sup>1</sup> Het gaat hier dus niet om het aantal mensen dat uitvalt, maar het aantal fte dat totaal wegvalt. Er zijn namelijk ongeveer 5.500 medewerkers die ziek zijn voor een periode van zes weken of langer.

<sup>2</sup> Bron: data-uitvraag door AEF.

<sup>3</sup> Zij hebben een zogenaamde P-code.

<sup>4</sup> Deze gegevens zijn aangeleverd door de korpsen Haaglanden en Utrecht. Voor Haaglanden hebben de gegevens betrekking op 2010 en voor Utrecht op 2007.

<sup>5</sup> In 2009 had het korps Haaglanden 4.836 medewerkers en Utrecht 3.370 medewerkers (Bron: Politiejaarverslag 2009). Wanneer we deze aantallen delen door het aantal politiemedewerkers die gediagnosticeerd zijn met psychische aandoening of gedragsstoornis blijkt dat ruim 3,3% van alle medewerkers in deze korpsen een dergelijke diagnose hebben.

<sup>6</sup> Bron: Expertpanel bedrijfsartsen.

<sup>7</sup> Bron: Expertpanel lijnchefs.

<sup>8</sup> Dus niet in termen van aantallen medewerkers. Het is namelijk niet bekend hoe lang medewerkers met en zonder verminderde mentale weerbaarheid gemiddeld verzuimen. Percentages van het verzuim kunnen dus niet automatisch worden geëxtrapoleerd naar aantallen mensen.

<sup>9</sup> Bron: data-uitvraag en gegevens Haaglanden.

**Wit ziekteverzuim**

	Totaal fte uitval	fte zeker verminderd mentaal weerbaar	fte waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaar	Kosten mentale weerbaarheid totaal (mln. €)
<b>Wit ziekteverzuim</b>	1.450	70 - 150	290 - 360	21,4 - 30,0

Tabel 13: Wit ziekteverzuim

Het landelijk ziekteverzuim is 5,9%<sup>1</sup>. Bijna 2,8% van het landelijke ziekteverzuim vloeit voort uit een jaarlijkse verzuimduur die korter is dan zes weken (een verzuimduur korter dan zes weken wordt in dit rapport geïdentificeerd als wit ziekteverzuim). Al met al gaat het om 1.450 fte. Bedrijfsartsen denken dat een derde van het witte ziekteverzuim (in termen van aandeel in verzuimde dagen/fte) gerelateerd is aan verminderde mentale weerbaarheid. AEF heeft dit vertaald naar de aanname dat 25% tot 35% van het witte ziekteverzuim samenhangt met verminderde mentale weerbaarheid. Dan rest de vraag hoe deze percentages zijn verdeeld over zeker en waarschijnlijk verminderde mentale weerbaarheid. Politie medewerkers die zeker mentaal verminderd weerbaar zijn, zijn vaker lang ziek en politie medewerkers die waarschijnlijk mentaal verminderd weerbaar zijn vaker (meerdere keren) kort ziek<sup>2</sup>. AEF heeft daarom aangenomen dat 5% tot 10% van het witte ziekteverzuim wordt veroorzaakt door politie medewerkers die zeker verminderd mentaal weerbaar zijn en dat 20% tot 25% van het ziekteverzuim ligt bij politie medewerkers die waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaar zijn. De jaarlijkse kosten voor wit ziekteverzuim komen daarmee op 21,4 tot 30,0 miljoen euro.

**Niet geregistreerd ziekteverzuim**

	Totaal fte uitval	fte zeker verminderd mentaal weerbaarheid	fte waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaarheid	Kosten mentale weerbaarheid totaal (mln. €)
<b>Niet geregistreerd ziekteverzuim</b>	140	10 - 10	30 - 40	2,0 - 2,9

Tabel 14: Niet geregistreerd ziekteverzuim

Bovenop de 5,9% geregistreerd ziekteverzuim (wit ziekteverzuim 2,8% + uitval 3,1%) komt 0,25% niet geregistreerd ziekteverzuim. Volgens de lijnchefs is ongeveer 70% van alle politie medewerkers per jaar enkele uren thuis (wegens ziekte) terwijl die afwezigheid niet is geregistreerd. Een dergelijke afwezigheid komt gemiddeld 3 keer per jaar voor en duurt gemiddeld 2 uur per keer<sup>3</sup>. Anders gezegd, 70% van de politie medewerkers is per jaar drie vierde dag ziek/afwezig zonder dat dit is geregistreerd. Dit is 0,25% bovenop het geregistreerde ziekteverzuim. De raming van 3 keer 2 uur per jaar is volgens de lijnchefs nog conservatief, gemiddeld 10 uur per jaar zou volgens de lijnchefs realistischer zijn.

<sup>1</sup> Gewogen gemiddelde van 2003 t/m 2009. Bron: PolBIS, 2009. (exclusief Politieacademie en vtsPN)

<sup>2</sup> Bron: expertpanel lijnchefs.

<sup>3</sup> Bron: interview met twee lijnchefs.

Het percentage politiemedewerkers met verminderde mentale weerbaarheid bij wie het ziekteverzuim niet is geregistreerd, is volgens lijnchefs gelijk aan het percentage van het witte ziekteverzuim dat relatie houdt met verminderde mentale weerbaarheid (25% tot 35%). De kosten voor niet geregistreerd ziekteverzuim door politiemedewerkers met verminderde mentale weerbaarheid komen daarmee op 2,0 tot 2,9 miljoen euro per jaar.

### Grijs verzuim

	fte zeker verminderd mentaal weerbaarheid	fte waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaarheid	Kosten mentale weerbaarheid totaal (mln. €)
<b>Grijs verzuim</b>	390 - 1.110	340 - 1.040	43,8 - 127,3

Tabel 15: Grijs verzuim

Voor de politiemedewerkers die zeker verminderde mentale weerbaarheid hebben, is met behulp van het expertpanel lijnchefs geraamd dat de productiviteit<sup>1</sup> met 20% tot 40% afneemt. Dit blijft echter een conservatieve inschatting van AEF, want de lijnchefs geven aan dat 50% productiviteitsverlies of meer geen uitzondering is. Het productiviteitsverlies als gevolg van waarschijnlijk verminderde mentale weerbaarheid is volgens de lijnchefs 5% tot 10%. Al is een productiviteitsverlies van 20% of meer, bij politiemedewerkers op het grensvlak tussen waarschijnlijk en zeker verminderd mentaal weerbaar, volgens de lijnchefs niet uitzonderlijk.

Het productieverlies van mentaal verminderd weerbare politiemedewerkers uit zich op diverse manieren:

- Eenzelfde taak kost meer tijd dan toen de medewerker nog wel goed weerbaar was, bijvoorbeeld omdat de politiemedewerker eerder is afgeleid.
- Het proactief handelen van een medewerker komt bijna helemaal te vervallen. In plaats van contextueel met regelgeving om te gaan komt de focus te liggen op het halen van prestatie-indicatoren zonder deze bij een concrete casus in een breder perspectief te plaatsen.
- Politie-medewerkers gaan steeds vaker en steeds langer roken. Ook de koffie- en lunchpauzes worden langer.
- Complexe taken worden niet meer uitgevoerd/kan de politiemedewerker niet meer doen. Daardoor doet een medewerker bijna uitsluitend relatief eenvoudige werkzaamheden.

Het aantal fte dat wegvalt al gevolg van productiviteitsverlies bij de politiemedewerkers die zeker of waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaar zijn, is 730 tot 2.150. De totale kosten bedragen jaarlijks 43,8 tot 127,3 miljoen euro.

<sup>1</sup> De productiviteit definieert AEF als het aantal diensten dat wordt geleverd (bijvoorbeeld uitgedrukt in het halen van prestatie-indicatoren zoals de uitgeschreven bekeuringen) in combinatie met de kwaliteit van het werk.

**Kosten arbeidsconflict**

	Aantal IBB-dossiers dat samenhangt met verminderde mentale weerbaarheid	Kosten mentale weerbaarheid totaal (mln. €)
<b>Kosten arbeidsconflict</b>	210 - 240	0,7 - 2,3

Tabel 16: Kosten arbeidsconflict

De politievakbonden stellen hun leden in de gelegenheid om bij een arbeidsgeschil een proces aan te spannen tegen de werkgever. Dit noemen zij de individuele belangenbehartiging (IBB). Ongeveer 1.000 IBB-dossiers worden per jaar opgemaakt<sup>1</sup>. Van die dossiers is volgens de uitvraag bij de Nederlandse Politiebond (NPB) 13,5% gekoppeld aan politiemedewerkers die zeker verminderd mentaal weerbaar zijn en 17% aan politiemedewerkers die waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaar zijn. AEF heeft deze percentages geëxtrapoleerd naar alle IBB-dossiers. Landelijk zijn dit dus ongeveer 300 IBB-dossier per jaar. De NPB schat in dat 70% tot 80% van de dossiers in belangrijke mate samen met de mentale toestand van de politiemedewerker. Deze dossiers zouden dus niet bestaan als de politiemedewerkers wel mentaal weerbaar waren.

De kosten per IBB-dossier voor de werkgever bestaan uit de kosten van de bedrijfsjurist en eventueel de inhuur van een advocaat. De griffiekosten en kosten voor een schikking/vergoeding zijn alleen van toepassing als de werkgever niet in het gelijk wordt gesteld. Als de werknemer niet in het gelijk wordt gesteld, schat AEF de kosten op 1.000 euro voor de werkgever. Als de werknemer wel in het gelijk wordt gesteld kunnen de kosten uiteenlopen van 10.000 tot 35.000 euro. De totale kosten bedragen dan 0,7 tot 2,3 miljoen euro per jaar.

<sup>1</sup> Deze schatting is gebaseerd op de wetenschap dat de NPB in 2010 meer dan 400 IBB-dossiers heeft behandeld. Hoeveel IBB-dossiers de andere vakbonden behandelen is niet bekend, maar aangezien de NPB ongeveer de helft van de politiemedewerkers vertegenwoordigt die lid zijn van een vakbond (de NPB heeft ca 24.000 leden) is geschat dat er in totaal ongeveer 1.000 IBB-dossiers per jaar worden behandeld.

## 6 Organisatorische kosten

### 6.1 Organisatorische kosten gedefinieerd

De organisatorische kosten zijn indirecte kosten die voortvloeien uit het verminderd functioneren van een politiemedewerker met een verlaagd mentaal weerbaarheidsniveau. Deze kosten bestaan uit een lagere productiviteit van de organisatie als geheel. De lagere productiviteit doet zich zowel voor bij de directe collega's van een mentaal verminderde weerbare politiemedewerker, als bij het management van de medewerker.

Een lagere productiviteit van directe collega's of leidinggevendenden kan ontstaan door:

- *Vermijdingsgedrag*: uit de literatuur en het expertpanel van lijnchefs blijkt dat vermijdingsgedrag op vele manieren tot een extra tijdsinvestering van directe collega's en het management kan leiden. Het gaat bijvoorbeeld om:
  - . Inzetbaarheid neemt af, bijvoorbeeld nachtdiensten, niet meer willen / kunnen draaien. Om deze politiemedewerkers uit de wind te houden worden roosters omgepland.
  - . Kwaliteit van het werkt neemt af, bijvoorbeeld omdat bepaalde wijken niet meer worden aangedaan of omdat er niet adequaat gereageerd wordt op bepaalde meldingen.
  - . Kwaliteit van de communicatie met de burger neemt af, bijvoorbeeld omdat de politiemedewerker sterk op zijn/haar machtspositie gaat leunen of de regelgeving letterlijk gaat uitvoeren zonder oog te hebben voor de menselijke context.
 Al deze verschijningsvormen van vermijdingsgedrag<sup>1</sup> kunnen leiden tot planningsproblemen en de extra inzet van weerbare medewerkers. Daarnaast signaleren de lijnchefs ook dat vermijdingsgedrag vaak leidt tot frustraties bij weerbare medewerkers, het negeren van verminderd mentaal weerbare medewerkers en dat het een verslechtering van de werksfeer tot gevolg kan hebben.
- *Conflicten/meningsverschillen met lijnchefs en collega's*, bijvoorbeeld door grotere prikkelbaarheid van verminderd weerbare politiemedewerkers: dit leidt tot direct productieverlies door de investering in tijd die een conflict met zich meebrengt.
- *Fouten maken in werk*, bijvoorbeeld gebruik van onnodig geweld door een politiemedewerker of het niet juist registreren van activiteiten en opmaken van rapportages: werkzaamheden die anderen vervolgens over moeten nemen.
- *Aanpassingsproblemen/vreemd gedrag*, bijvoorbeeld diefstal: het aanspreken van de verminderd mentaal weerbare collega op zijn/haar gedrag en dat de collega mogelijk niet meer bij bepaalde werkzaamheden kan worden betrokken. Werkzaamheden die anderen vervolgens over moeten nemen.

<sup>1</sup> Aangenomen dat het vermijdingsgedrag wordt gesignaleerd.



Kostenpost	Toelichting	Methode
<b>Productiviteitsverlies collega's</b>	De tijd die teamleden van een mentaal verminderd weerbare politiemedewerker besteden om de uitval of de beperkte effectiviteit van een collega op te vangen.	Expertpanel lijnchefs: Inschatting van a) hoeveel teamleden een verminderde productiviteit optreedt en b) hoe groot die verminderde productiviteit is van teamleden
<b>Productiviteitsverlies management</b>	De tijd die het management (leidinggevend en stafmedewerkers) van een mentaal verminderd weerbare politiemedewerker besteedt om de uitval of de beperkte effectiviteit van een collega op te vangen.	Expertpanel lijnchefs: - Inschatting van hoe groot de tijdsinvestering is van het management per politiemedewerker met verminderde mentale weerbaarheid.
<b>Inzet Bedrijfsopvangteam (BOT)</b>	Aantal keer dat het Bedrijfsopvangteam (BOT) wordt ingezet en de kosten die met deze inzet gemoeid zijn.	Cijfers aantal politiekorpsen: - Geregistreerde gegevens over de inzet van het BOT (frequentie, aantal politiemedewerkers dat wordt bereikt, systematiek waarmee het BOT te werk gaat en de gemiddelde duur van een gesprek)

Tabel 17: Overzicht organisatorische kosten

## 6.2 Organisatorische kosten

### Productiviteitsverlies collega's

	fte beïnvloed door zeker verminderd mentaal weerbaarheid	fte beïnvloed door waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaarheid	Kosten mentale weerbaarheid totaal (mln. €)
<b>Collega's</b>	220 - 680	870 - 2.930	63,2 - 210,4

Tabel 18: Productiviteitsverlies collega's

Uit het expertpanel lijnchefs blijkt dat een mentaal verminderd weerbare politiemedewerker impact heeft op het werk van minimaal 4 tot 6 directe weerbare collega's. Diverse lijnchefs schatten in dat het aantal collega's dat feitelijk wordt beïnvloed mogelijk twee keer zo groot is.

Daarnaast kan een mentaal verminderd weerbare politiemedewerker een stempel drukken op de werkmotivatie van een team<sup>1</sup>. Dergelijke groepseffecten zijn in dit onderzoek niet meegenomen.

Lijnchefs geven aan dat één of meer van de 4 tot 6 beïnvloede weerbare collega's 100 uur per jaar minder productief zijn als gevolg een mentaal verminderd weerbare politiemedewerker. Naast de één of enkele collega's bij wie een groot productiviteitsverlies plaatsvindt, zullen er bij de 4 tot 6 beïnvloedde collega's zijn die 10 of 20 uur aan productiviteit verliezen. AEF stelt het gemiddelde daarom vast op 26 tot 39 uur per beïnvloedde collega per mentaal verminderd weerbare politiemedewerker. Dit is een afname van 2% tot 3% van de productiviteit, uitgaande van 1.300 netto werkuren per jaar.

In hoofdstuk 3 is geconcludeerd dat ongeveer 5% tot 7% van de politiemedewerkers zeker verminderd mentaal weerbaar is en nog eens 20% tot 30% waarschijnlijk last heeft van verminderde mentale weerbaarheid. Dit betekent dat een weerbare collega met gemiddeld twee mentaal verminderd weerbare politiemedewerkers in aanraking komt. Het productiviteitsverlies van een weerbare collega bedraagt gemiddeld dus niet 26 tot 39 uur per jaar, maar is 52 tot 78 uur per jaar.

Er is geen onderscheid gemaakt in productiviteitsverlies tussen zeker en waarschijnlijk verminderd mentaal weerbare politiemedewerkers. Het is mogelijk dat het productiviteitsverlies voor medewerkers die zeker verminderd mentaal weerbaar zijn nog hoger ligt, zo schatten de lijnchefs.

Uitgaande van 58.264 euro aan kosten per fte (zie bijlage 2b) aan verloren productiviteit<sup>2</sup>, bedragen de totale kosten door verminderde productiviteit bij collega's 63,2 tot 210,4 miljoen euro. De grote bandbreedte hangt samen met de keuze voor 4 tot 6 politiemedewerkers die worden beïnvloed, de 26 of 39 uur productiviteitsverlies en het feit dat er een bandbreedte is ten aanzien van het aantal politiemedewerkers dat zeker en waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaar is.

### Productiviteitsverlies management

	fte beïnvloed door zeker verminderd mentaal weerbaarheid	fte beïnvloed door waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaarheid	Kosten mentale weerbaarheid totaal (mln. €)
<b>Management</b>	160 - 380	330 - 810	32,7 - 79,9

Tabel 19: Productiviteitsverlies management

Per verminderd mentaal weerbare medewerker zijn er in ieder geval twee politiemedewerkers van het management van wie de werkzaamheden worden beïnvloed, aldus de lijnchefs. Het gaat daarbij om een directe leidinggevende<sup>3</sup>, bijvoorbeeld de teamchef, en een stafmedewerker, bijvoorbeeld een medewerker P&O, Arbocoördinatoren of een planner.

<sup>1</sup> Meestal is het groepseffect negatief, maar soms ook motiveert het collega's om elkaar beter te helpen en samen de schouders te zetten onder de taken van het team.

<sup>2</sup> Het gaat hier om de productiviteit van uitvoerende medewerkers.

<sup>3</sup> Het extra werk komt meestal bij één leidinggevende te liggen, maar het kan ook worden verdeeld onder meerdere leidinggevendens. In de berekening heeft AEF er voor gekozen de extra werkzaamheden, pro forma onder te brengen bij één leidinggevende.

Voor politiemedewerkers die zeker verminderd mentaal weerbaar zijn, bedraagt de extra tijdsinvestering van de leidinggevende 39 tot 65 uur per jaar per zeker verminderd metaal weerbare medewerker (3% tot 5% van de totale productiviteit). Voor politiemedewerkers die waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaar zijn, is de tijdsinvestering kleiner, namelijk 26 tot 39 uur per jaar, aldus de lijnchefs. Van de voorbeelden die in paragraaf 6.1 worden genoemd, is vooral het aanpassen van roosters om mentaal verminderd weerbare politiemedewerkers te ontzien een tijdrovende bezigheid. Dit kan een leidinggevende in sommige gevallen een halve dag per week kosten. Ook het voeren van gesprekken met verminderd mentaal weerbare politiemedewerkers en het positief houden van de wel weerbare politiemedewerkers zijn belangrijke taken.

Ten aanzien van de stafmedewerker denken de lijnchefs dat de tijdsinvestering iets lager ligt. 13 tot 26 uur per jaar per politiemedewerker die waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaar is. Immers, de problematiek bij de groep politiemedewerkers die waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaar is, escaleert vaak nog niet zo ver dat bijvoorbeeld P&O-medewerker of Arbocoördinator er veel werk aan heeft (vooral adviesvragen van leidinggevendenden). Voor de planners levert deze groep waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaren wel het nodige werk op, aangezien er vaak geprobeerd zal worden om deze groep medewerkers te ontzien. Op het moment dat een medewerker zeker verminderd mentaal weerbaar is, is de tijdsinvestering van stafmedewerkers echter net zo groot als die van de directe leidinggevende.

De gemiddelde loonsom van een leidinggevende en stafmedewerker bedraagt 67.004 euro per jaar (zie bijlage 2b). De bandbreedte van de totale managementkosten komt dan op 32,7 tot 79,9 miljoen euro.

### Inzet bedrijfsopvangteam (BOT)

	Aantal BOT- incidenten per jaar <sup>1</sup>	Kosten mentale weerbaarheid totaal (mln. €)
Inzet bedrijfsopvangteam	8.000 - 11.000	2,3 - 4,9

Tabel 20: Inzet bedrijfsopvangteam

Het BOT bestaat uit een groep politiemedewerkers die andere politiemedewerkers binnen het eigen korps ondersteunt wanneer er een ernstig incident heeft plaatsgevonden. Het gaat bijvoorbeeld om dienstongevallen met lichamelijk letsel, reanimaties en het meemaken van (pogingen tot) zelfdoding<sup>2</sup>. Op landelijk niveau zijn er geen samenwerkingsverbanden tussen het BOT uit verschillende korpsen. Informatie over het aantal keren dat BOT wordt ingezet, hoeveel politiemedewerkers het BOT bereikt of de acties die het BOT precies verricht is dan ook niet landelijk beschikbaar. Bovendien registreren individuele korpsen lang niet altijd deze informatie. Om toch een landelijke schatting te maken heeft AEF zich gebaseerd op de beschikbare informatie uit vier korpsen<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Het gaat om het aantal incidenten waarop door een BOT-team wordt geacteerd. Ook al is een incident BOT-waardig, in de zin dat het een ernstig incident is, soms wordt met de teamleider van de betrokken politiemedewerkers besloten dat de inzet van het BOT-team niet nodig is.

<sup>2</sup> De korpsen bij wie het handelingsprotocol van het BOT is besproken hanteren min of meer dezelfde top 10 van incidenten.

<sup>3</sup> Utrecht, KLPD, Haaglanden en Fryslân.

Per jaar zijn er landelijk 8.000 tot 11.000<sup>1</sup> incidenten waarbij het BOT wordt ingezet. Bij een incident zijn gemiddeld 4 tot 5 medewerkers betrokken met wie BOT-medewerkers een gesprek aangaan. Met deze politiemedewerkers wordt meestal individueel, maar soms ook in groepsverband een gesprek gevoerd. Meestal gaat het daarbij om één gesprek, al zijn daarbij verschillen tussen de korpsen. Deze gesprekken duren gemiddeld 15 minuten tot 30 minuten, met uitschieters zowel naar boven als naar beneden.

De kosten voor de BOT-inzet vloeien enerzijds voort uit het voeren van deze gesprekken (het primaire proces), maar bestaan voor een aanzienlijk deel ook uit het 24/7 permanent beschikbaar hebben van BOT-medewerkers, de bijbehorende planning en coördinatie die dit vraagt en de verslaglegging van de gesprekken. Daarnaast zijn er materiële kosten, bijvoorbeeld in termen van beschikbare dienstauto's. De totale kosten zijn geraamd op 2,3 tot 4,9 miljoen euro per jaar.

<sup>1</sup> Dit is een extrapolatie van de inzet van BOT in de vier onderzochte korpsen.

## 7 Conclusies, aanbevelingen en vervolgvragen

De centrale vraagstelling luidt:

*In welke mate komt een verlaagd niveau van mentale weerbaarheid voor bij individuele politiemedewerkers en welke directe en indirecte kosten zijn er verbonden aan dit verlaagde niveau van mentale weerbaarheid?*

De bijbehorende deelvragen zijn:

- 1 Hoeveel politiemedewerkers hebben een verlaagd niveau van mentale weerbaarheid?
- 2 Welke groepen politiemedewerkers hebben vooral last van verminderde mentale weerbaarheid?
- 3 Wat zijn de kosten verbonden aan verminderde mentale weerbaarheid?
- 4 Welke vragen voor verdiepingsonderzoek en welke oplossingsrichtingen kunnen worden benoemd?

### 7.1 Aantal politiemedewerkers met verlaagde mentale weerbaarheid

Mate van mentale weerbaarheid	%	Totaal aantal medewerkers <sup>1</sup>
Verminderde mentale weerbaarheid is zeker	5% - 7%	2.700 - 3.800
Waarschijnlijk mentaal verminderd weerbaar	20% - 30%	10.850 - 16.250
<b>Totaal mentaal verminderd weerbaar</b>	<b>25% - 37%</b>	<b>13.550 - 20.050</b>

Tabel 21: Omvang verminderde mentale weerbaarheid

Het aantal politiemedewerkers dat waarschijnlijk een vorm van verminderde mentale weerbaarheid heeft, ligt tussen de 25% en 37%. Een relatief klein deel daarvan (5% tot 7% van alle politiemedewerkers) heeft zeker last van verminderde mentale weerbaarheid. Bij deze groep is de mentale weerbaarheid zo laag dat de politiemedewerkers er (ernstige) gevolgen van ondervinden. Bijvoorbeeld dat ze niet meer werken als gevolg van spanningsklachten.

### 7.2 Typering van verminderd mentaal weerbare politiemedewerkers

AEF heeft drie werkomgevingen onderscheiden:

- klantcontact op straat/de openbare ruimte
- klantcontact op het politiebureau
- geen klantcontact.

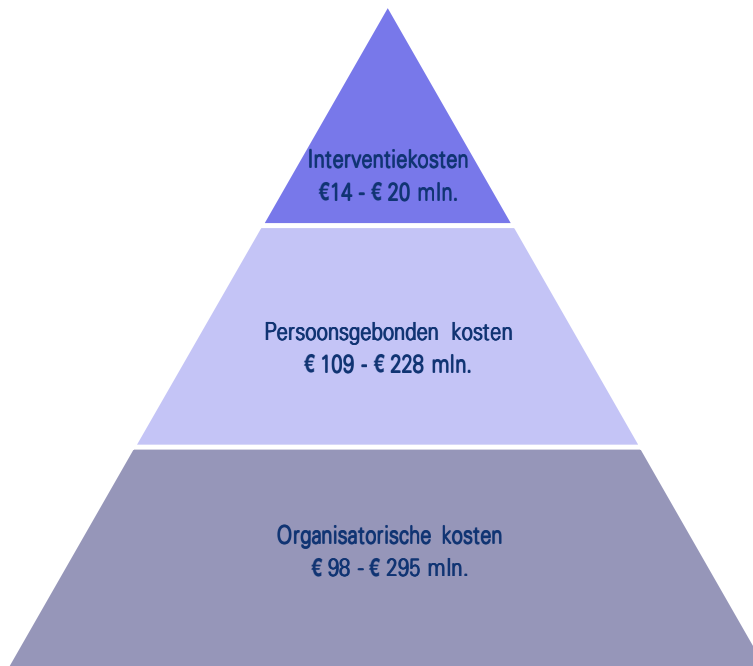
Wat opvalt is dat medewerkers met klantcontact op bureau gemiddeld vaker last hebben van verminderde mentale weerbaarheid dan politiemedewerkers met klantcontact op straat. Het zijn dus zeker niet alleen de politiemedewerkers die nu op straat werken die klachten krijgen. Een mogelijke verklaring is dat politiemedewerkers die het moeilijk krijgen op straat worden gefaciliteerd in het vinden van een functie met minder klantcontact.

<sup>1</sup> Het gaat om aantallen medewerkers. Overigens zijn aantallen medewerkers en FTE's bijna gelijk. Zo werkten er in 2009 in totaal 55.239 mensen bij de politie (exclusief Politieacademie), en was het totaal aantal FTE 53.348.

### 7.3 Kosten verminderde mentale weerbaarheid

De kosten voor verminderde mentale weerbaarheid zijn opgesplitst in drie hoofdcategorieën:

- Interventiekosten: de kosten die direct verband houden met (medische) interventies
- persoonsgebonden kosten: de kosten die direct herleidbaar zijn tot het functioneren van de betrokken politiemedewerkers
- organisatiekosten: de kosten die de organisatie moet maken om het verminderd functioneren van de betrokken politiemedewerker op te vangen.



Figuur 6: Kosten verminderde mentale weerbaarheid

De totale kosten komen duidt AEF op minimaal 221 miljoen euro en maximaal 543 miljoen euro. Deze kosten worden hieronder in een tabel uitgesplitst naar de ernst van de verminderde mentale weerbaarheid.

Mate van verminderde mentale weerbaarheid	Aantal medewerkers	Kosten per medewerker <sup>1</sup>	Kosten totaal <sup>2</sup>
Zeker verminderd mentaal weerbaar	2.700 - 3.000	35.900 - 53.900	97 - 205
Waarschijnlijk verminderd mentaal weerbaar	10.850 - 16.250	11.400 - 20.800	124 - 339
<b>Totaal verminderd mentaal weerbaar</b>	<b>13.550 - 20.050</b>	<b>16.300 - 27.100</b>	<b>221 - 543</b>

Tabel 22: Kosten mentale weerbaarheid naar mate van mentale weerbaarheid

#### 7.4 Op pad naar betere mentale weerbaarheid

Dit onderzoek is afgebakend tot een beschrijving van de omvang en de kosten van verminderde mentale weerbaarheid. De uitkomsten geven een duiding en moeten niet geïnterpreteerd worden als een uitputtende berekening van kosten. Dat neemt niet weg dat vele relevante en wezenlijke verdiepingvragen en opgaven naar boven zijn gekomen tijdens het onderzoek. De vragen en opgaven gaan enerzijds over het versterken van de grip op de problematiek, anderzijds om tot een plan van aanpak te komen om de mentale weerbaarheid van politiemedewerkers op peil te brengen en vooral op peil te houden.

##### Erken politiewerk als een hoog risicoberoep

Er zijn de afgelopen jaren verschillende programma's geweest om politiemedewerkers fit en weerbaar te houden. Dit onderzoek laat zien dat er op het gebied van mentale weerbaarheid nog een wereld te winnen is. Naast het persoonlijk leed van politiemedewerkers en betrokkenen uit hun omgeving, heeft deze situatie grote invloed op het goed functioneren van de politieorganisatie als geheel. De eerste stap om tot oplossingen en een passende aanpak te komen, is erkenning van het politiewerk als een hoog risicoberoep. Dat vraagt om erkenning door de politiek en de leidinggevenden van de politieorganisatie. Juist nu er een ingrijpende structuurwijziging plaatsvindt, bestaat er een risico dat de aandacht voor de weerbaarheidsproblematiek beperkt zal zijn.

##### Drie directe vervolgacties:

- 1 Aandacht voor werving en begeleiding van aspiranten: selecteer meer op mentale weerbaarheid, heb tijdens de opleiding expliciet aandacht voor mentale weerbaarheidstraining en tijdige de confrontatie met de werkelijke werksituatie.
- 2 Betere herkenning van en omgang met verminderde mentale weerbaarheid door operationele lijnchefs: biedt daarbij handvatten om verminderde mentale weerbaarheid te herkennen bij politiemedewerkers en training om deze politiemedewerkers de juiste begeleiding te bieden.
- 3 Laagdrempelige professionele opvang: richt een centrum op waar politiemedewerkers met een verminderd mentale weerbaarheid behandeld kunnen worden door hulpverleners die bekend zijn met de politieorganisatie en haar werkzaamheden.

Daarnaast is het van belang dat er wetenschappelijk verklarend onderzoek wordt verricht om op de middellange termijn een samenhangend en doordacht programma ter versterking van de mentale weerbaarheid te kunnen ontwikkelen. Ook moet dit onderzoek een getoetst inzicht

<sup>1</sup> Kosten afgerond op honderden euro's

<sup>2</sup> Kosten in miljoenen euro's

opleveren in oorzakelijke verbanden. Op basis van de cijfers in deze rapportage moet daarbij vooral ook aandacht zijn voor politiemedewerkers die niet (meer) op straat werken.

**Met stakeholders ontwikkelen van een integraal plan van aanpak**

Het programma- en actieplan versterking professionele weerbaarheid moet komen met een integraal plan van aanpak om de weerbaarheid van politiemedewerkers op peil te brengen en te houden. Er zijn veel stakeholders actief op het gebied van mentale weerbaarheid. Het betrekken van deze stakeholders bij het opstellen van dit plan van aanpak ziet AEF als een belangrijke randvoorwaarde voor succes. Door kennis van politiekorpsen, wetenschap en andere organisaties te bundelen, wordt het draagvlak vergroot en wordt de bestaande versnippering vervangen door een landelijk gedragen aanpak.



## Bijlagen

### Bijlage 1: Personen

#### Experts

Naam	Organisatie
De heer H. Busker	Nederlandse Politiebond (NPB)
Mevrouw R. Delahajj	TNO Defensie en Veiligheid
De heer W. Frankenmolen	Politiekorps Haaglanden
De heer B. Gersons	Stichting Centrum '45
De heer G. van de Kamp	Politievakbond ACP
Mevrouw N. Kop	Politieacademie
Mevrouw M. Pommee	Stichting Centrum '45
De heer J. Timmer	Vrije Universiteit
De heer R. de Vos	Politiekorps Kennemerland
De heer S. van Zanten	Korps Landelijke Politie Diensten (KLPD)

#### Expertpanel bedrijfsartsen

Naam	Organisatie
Mevrouw D. Bavelaar	Politiekorps Hollands Midden
De heer P. Brouwer	Politiekorps Utrecht
De heer W. Frankenmolen	Politiekorps Haaglanden
De heer J. van den Ham	Koninklijke Marechaussee
De heer A. Heeneman	Politiekorps Gelderland-Zuid
De heer J. Toussaint	Politiekorps Drenthe

#### Expertpanel lijnchefs

Naam	Organisatie
Mevrouw D. van Gammeren	Politiekorps Zuid-Holland-Zuid
De heer T. Jellema	Politiekorps Fryslân
De heer J. de Kok	Politiekorps Hollands-Midden
De heer J. de Looze	Politiekorps Rotterdam-Rijnmond
De heer A. Minnema	Politiekorps Gelderland-Zuid
De heer M. Smulders	Politiekorps Midden- en West- Brabant
De heer. R. Verzijl	Politiekorps Rotterdam- Rijnmond/ Politieacademie

**Data-uitvraag**

Korps	Data
Groningen	Beaufort, Gids en MTO-gegevens
Fryslân	Beaufort, Gids en geweld- en traumatische incidenten
Drenthe	Beaufort, Gids en MTO-gegevens
Kennemerland	Beaufort, Gids
Gelderland-Zuid	MTO-gegevens
Amsterdam-Amstelland	Beaufort, Gids

**Begeleidingscommissie**

Naam	Organisatie
Jan Struijs	Politieacademie
Marjan Hanrath	Nederlands Politie Instituut
Annika Smit	Politieacademie

**Onderzoekers**

Naam	Organisatie
Jan Haagsma	Andersson Elffers Felix (AEF)
Ido Smits	Andersson Elffers Felix (AEF)
Tiddo Folmer	Andersson Elffers Felix (AEF)
Nils Burger	Andersson Elffers Felix (AEF)
Rick Hagelstein	Andersson Elffers Felix (AEF)

**Bijlage 2: Afkortingen en toelichting middensom****2a: Afkortingen**

Afkorting	Omschrijving
AEF	Andersson Elffers Felix
BOT	Bedrijfsopvangteams
IBB-dossiers	Individuele Belangenbehartiging
GGZ	Brancheorganisatie voor de geestelijke gezondheidszorg en verslavingszorg
MTO	Medewerkerstevredenheidonderzoek
NPB	Nederlandse Politie Bond
PTSS	Post Traumatische Stress Stoornis
RKC	Raad van Korpschefs
VtsPN	Voorziening tot samenwerking Politie Nederland
KLPD	Korps Landelijke Politiediensten

**2b: Toelichting middensom**

In dit onderzoek worden drie gemiddelde middensommen gehanteerd. In de gemiddelde middensommen zijn salarissen, toelagen en sociale lasten van het personeel opgenomen. Op basis van deze voorwaarden worden in de onderzoeken de volgende middensommen gehanteerd:

- gemiddelde middensom uitvoerende medewerkers: 58.264 euro
- gemiddelde middensom leidinggevende: 67.004 euro
- gemiddelde middensom totaal (leidinggevende en uitvoerende medewerkers): 59.138 euro

De gemiddelde middensommen zijn gebaseerd op de begrote cijfers voor 2011 van een middelgroot politiekorps.

### Bijlage 3: Berekeningen uitstroom aspiranten

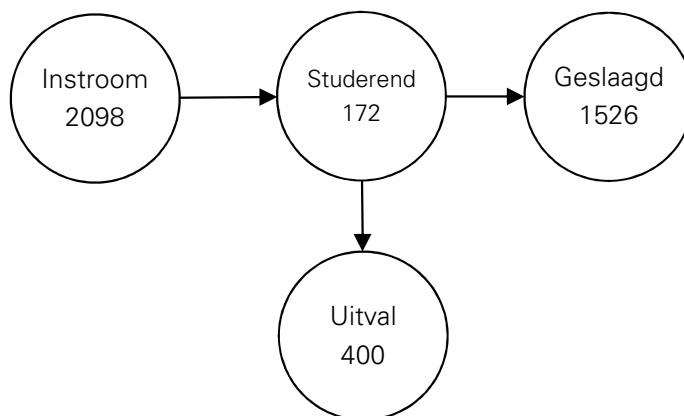
In 2002 is het nieuwe politieonderwijs van start gegaan. Sindsdien hebben verschillende cohorten aspiranten politieonderwijs gevolgd. Van de cohorten 2002-2007 is bekend hoeveel aspiranten zijn geslaagd, zijn uitgevallen of nog studierend zijn. De cijfers zijn hieronder weergegeven.

Jaar	Studerend	Geslaagd	Uitval	Totaal
2002	3	1761	454	2218
2003	0	1205	318	1523
2004	6	1385	323	1714
2005	27	1601	352	1980
2006	141	1788	467	2396
2007	857	1413	484	2754

Tabel 23: Bron: In-, door- & uitstroom Onderzoek; Politieacademie - concept -, 2011

De aantallen zijn inclusief de doorstroomgroep<sup>1</sup> en recherchekundigen.

In onderstaande figuur zijn de gemiddelden van de cohorten weergegeven (2002-2007). Het delen van de gemiddelde uitval op de gemiddelde instroom levert een percentage van afgerond 19% op.



Figuur 7: Overzicht van aantallen aspiranten van de cohorten 2002-2007.

<sup>1</sup> Dit zijn aspiranten die doorstromen naar een hoger opleidingsniveau binnen de opleiding.

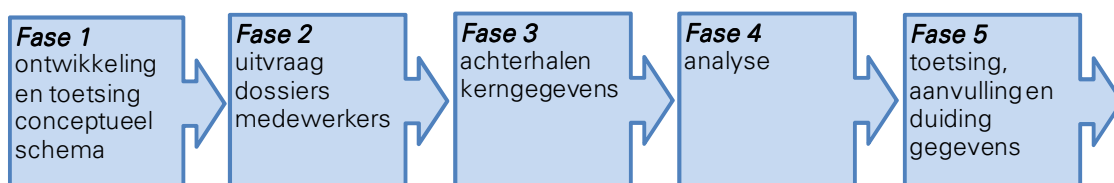
#### Bijlage 4: Literatuuroverzicht

- Abraham, M., Hoek, van A., Hulshof, P. en J. Pach (2007) *Geweld tegen de politie in uitgaansgebieden*.
- Antoniou, A.S. (2009) "Occupational-specific precursors of stress among Greek police officers", in: *International Journal of Police science and Management*, Vol. 11 No. 3.
- Arbeidsinspectie (2010) *Inspectierapport politiekorpsen*.
- Arter, M.L. (2008) "Stress and Deviance in Policing", *Deviant Behavior*, Jan2008, Vol. 29 Issue 1, p43-69, 27p.
- Barron, S. (2010) "Police officer suicide within the New South Wales Police Force from 1999 to 2008", in: *Police Practice and Research*, Vol. 11, No. 4, pp. 371-382.
- Brinkman, P.J.J. (2009) *Kwaliteit versus kwantiteit: een onderzoek naar de redenen van uitval bij de EVO en de rol van mentale weerbaarheid hierin*, scriptie.
- Carlier, I.V.E., Lamberts, R.D., en B.P.R. Gersons (1997) "Risk Factors for Posttraumatic Stress. Symptomatology in Police Officers: A Prospective Analysis", in: *The Journal of Nervous & Mental Disease*, Vol. 185 No. 8.
- Carlier, I.V.E., Uchelen, van J.J., Lamberts, R.D., en B.P.R. Gersons (1996) "Een korte screeningstest voor de diagnose posttraumatische stress-stoornis", in: *Tijdschrift voor Psychiatrie*, Vol. 8.
- Carlier, I.V.E., Lamberts, R.D., en B.P.R. Gersons (1994) *Ingrijpende gebeurtenissen in politiewerk*.
- Centrum '45 (2010) *Deskundigheidsbevordering posttraumatische stressstoornis*, presentatie.
- Collins, P.A., en A.C.C. Gibbs (2003) "Stress in police officers: a study of the origins, prevalence and severity of stress-related symptoms within a county police force", in: *Occupational Medicine*, Vol. 53 No. 4.
- Cooper, C., en S. Ingram (2004) *Retention of Police Officers: a study of resignations and transfers in ten forces*.
- Eurocop (2003) *Violence against Police Officers is Violence against Society*.
- Dronk, M. (2002) *Werkstress en verzuim: Een onderzoek naar sekseverschillen bij agenten ten aanzien van werkstress*, scriptie.
- Jans, R. (2000) "Stoer gedrag of emotionele uitputting?", *Algemeen Politieblad*, No. 1.
- Kop, N. (2000) *Blauw licht in het donker: Burn-out van en conflictbehandeling door politieagenten*, Febodruk: Enschede.
- Kop, N., Euwema, M., en W. Schaufeli (1999) "Burnout, job stress and violent behaviour among Dutch police officers", *Work & Stress*; Oct99, Vol. 13 Issue 4, p326-340, 15p, 5 Charts.
- KLPD (2008) *Handboek Bedrijfsopvang KLPD*, inclusief beknopte brochure Bedrijfsopvang.
- Gershon, R.R. M., Barcas, B., Canton, A.N., Li, X., and D. Vlahov (2009) "Mental, physical, and behavioral outcomes associated with perceived work stress in police officers", *Criminal Justice and Behavior*, Vol. 36 no. 3, March 2009, p.275-289.
- Gersons, B.P.R., Kleber, R.J., en C. de Pater (2010) *Psychotraumaonderzoek in Nederland: Archipel met kansen*.
- Gersons, B.P.R. (2008) "Iemand met PTSS blijft hyperalert", interview, in: *Blauw*, no. 20.
- Gersons, B.P.R., Gorissen, W.H.M., Vries, de M., Ijzerman, C., en D.A. Wiersma (2006) "Geestelijke Gezondheid voor militairen en veteranen", in: *Militaire spectator*, Vol. 4.
- Gersons, B.P.R. (2005) *Bijzondere missie: Geestelijke Gezondheidszorg voor militairen en veteranen*, Advies aan de staatssecretaris van Defensie.
- Haas, de S. et al. (2006) *Omgangsvormen, werkbeleving en diversiteit bij de Nederlandse Politie*.
- Houtman, I., Smulders, P. en S. van den Bossche (2005) *Arbobalans 2005*, in opdracht van ministerie van SZW.
- Impact (2010) *Richtlijn geüniformeerd*.

- Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (2010) *Politieonderwijs, kwaliteit afgestudeerden geborgd?*
- Jacobs, M.J.G., Bruinsma, M.Y. en J.W.M.J. van Poppel (2008) *De frontlinie van opsporing en handhaving*, in opdracht van Politie en Wetenschap.
- Jacobs, M.J.G., Jans, M. en B. Roman (2009) *Aard en omvang ongewenst gedrag tegen werknemers met een publieke taak: een vervolgonderzoek*. [dit is een vervolgmeting op het onderzoek dat de DSP-groep heeft gedaan in 2007]
- Leers, B. Philips, P. en D. Smits (2008) *Geweld in de welzijnssector: uitzonderlijk en alledaags*.
- Meijering, J.V. (2007) *Kennen en gekend worden. Een onderzoek naar de identiteit en reputatie van een gebiedsgebonden politieorganisatie*. Scriptie van de UvT.
- Naeyé, J. en R. Bleijendaal (2008) *Agressie en geweld tegen politiemensen*, in opdracht van Politie en Wetenschap.
- Nieuwenhuijsen, K en J. K. Sluiter (AMC) (2010) *Zorgketen Politie Amsterdam-Amstelland: de balans tussen zorgvraag en zorgaanbod in de bestaande situatie*.
- Noordegraaf et al. (2009) *Geweld tegen Gezagsdragers: Preventie en aanpak van geweld tegen politie en politici*.
- Paton, D. Violantie, J.M., Burke, K. en A. Gehrke (2009) *Traumatic Stress in Police Officers*, Illinois: Charles C Thomas Publisher Ltd.
- Raad van Hoofdcommissarissen (Projectgroep Visie op de politiefunctie) (2006) *Strategische visie op politieel informatiemanagement & technologie 2006-2010*.
- Roijackers, N.P.J.M. (2008) *Mentaal weerbaar: Een onderzoek naar de opleidings- en trainingsaspecten voorafgaand aan uitzending ter vergroting van de mentale weerbaarheid van militairen*, scriptie.
- Sikkema, C-Y., Abraham, M. en S. Flight (2007), *Ongewenst gedrag besproken*.
- Smid, G.E., Mast, van der R.C., en B.P.R. Gersons (2003) *De uitgestelde posttraumatische stressstoornis*.
- Smit, A. (2010) *Professionele weerbaarheid*.
- Soir, de E. Van den Steene, P. en F. Daubechies (2007) *Stress en trauma bij de politie*, Antwerpen: Maklu.
- Stevens, D.J. (2008) *Police Officer Stress: Sources and solutions*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Struijs, J.A. (2010) *Mentale weerbaarheid*.
- Telegraaf (2010) *Politie: zorg over zelfmoord politiemensen*, artikel van 30 november 2010.
- Timmer, J. (2005) *Politiegeweld: Geweldgebruik van en tegen de politie in Nederland*, proefschrift.
- TNO Defensie en Veiligheid (2010) *Personeelsuitval Defensie*.
- TNO Arbeid (2001) *Arbeidsrisico's in de branche politie*.
- Tweede Kamer (2009) *Antwoorden op kamervragen over stress bij agenten*, 2009Z08031.
- Tweede Kamer (2010) *Antwoorden op Kamervragen over zelfmoord bij politie*, 20102011855.
- UWV (2010) *CAS: Classificaties voor Arbo en SV*, derde druk.
- Velden, van der P.G., en R.J. Kleber (2010) "Confrontations With Aggression and Mental Health Problems in Police Officers: The role of Organizational Stressors, Live-Events and previous Mental Health Problems", in: *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, Vol. 2 No. 2.
- Vos, R (2010) *Elke politieambtenaar kan PTSS oplopen*, te vinden op: [http://www.politiebond.nl/index.php?pagina=uitgave&uitgave\\_id=72&artikel\\_id=552&titel\\_id=1](http://www.politiebond.nl/index.php?pagina=uitgave&uitgave_id=72&artikel_id=552&titel_id=1)
- Vugt, M. van en S. Bogaerts (2007) *Aard en omvang agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak*, Universiteit Tilburg in opdracht van Ministerie van BZK.
- Zanten, S. van (2010) *Politieveteranen in beeld: Een onderzoek naar de aard en omvang, alsmede beelden over nazorg rond uitzendingen binnen de Nederlandse politie. Is er sprake van erkenning, ontkenning of miskennen?*, scriptie.

## Bijlage 5: Onderzoeksaanpak

Op hoofdlijnen is het onderzoek in vijf stappen op te splitsen. Deze stappen, inclusief de belangrijkste onderzoeksactiviteiten, zijn in figuur 1 weergegeven.



Figuur 1: fasering onderzoeksaanpak

Per fase wordt besproken wat de belangrijkste onderzoeksactiviteiten waren. Vooraf willen wij u er op attenderen dat, voor zover wij weten, niemand een vergelijkbaar onderzoek heeft verricht en de beschikbare kwantitatieve data dan ook beperkt is. Hoe wij zijn omgegaan met de methodologische uitdagingen die dit met zich meebrengt wordt hieronder beschreven.

### Fase 1: ontwikkelen en toetsing conceptueel schema

Om de kosten van verminderde weerbaarheid in beeld te kunnen brengen moet eerst worden uitgezocht welke kostenposten er überhaupt zijn. Het is uiteraard belangrijk om ook te definiëren wat onder mentale weerbaarheid wordt verstaan en hoe de mentale weerbaarheid zich verhoudt tot de kostenposten. Doel van het conceptueel schema dat dit onderzoek hanteert, is niet om causale verbanden te bewijzen, maar om werkbare hypothesen te ontwikkelen die ondersteunend zijn bij de kostenberekening.

Aan de hand van literatuuronderzoek en gesprekken met experts is een conceptueel schema ontwikkeld, dat bestaat uit een overzicht van mogelijke oorzaken en gevolgen van verminderde mentale weerbaarheid. Om het conceptueel schema uit te breiden en te valideren heeft AEF met tien experts gesprekken gevoerd (zie bijlage 1). Met het literatuuronderzoek en de gesprekken is AEF net zo lang doorgegaan totdat ze niet meer leidden tot (noemenswaardige) veranderingen in het conceptueel schema. In methodologisch jargon is doorgegaan met de dataverzameling tot er verzadiging van de categorieën was bereikt.

### Fase 2: uitvraag gegevens politiemedewerkers

Van zes korpsen<sup>1</sup> heeft AEF geanonimiseerd informatie gekregen over een aantal gegevens van alle politiemedewerkers. Het ging onder meer om ziekteverzuim (frequentie en aantal dagen), functie en mogelijke indicatoren voor productiviteit. Doel was enerzijds om aan de hand van deze gegevens een inschatting te maken van het aantal politiemedewerkers met verminderde weerbaarheid en anderzijds om zicht te krijgen op groepen medewerkers die meer te lijden hadden onder verminderde weerbaarheid dan anderen.

<sup>1</sup> Groningen, Fryslân, Drenthe, Amsterdam-Amstelland, Kennemerland, en Gelderland-Zuid

Een belangrijke aanvulling op het dossieronderzoek is de koppeling tussen de informatie uit de dossiers met een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO-Plus) dat in diverse korpsen is uitgevoerd. Bij een aantal korpsen<sup>1</sup> konden de uitkomsten van de enquête per individuele politiemedewerker worden gekoppeld aan de opgevraagde informatie. De toegevoegde waarde van de koppeling is tweeledig:

- 1 De datasets bevatten twee andere perspectieven. MTO-Plus toont de beleving van politiemedewerkers en het dossieronderzoek bevat managementinformatie.
- 2 De gecombineerde dataset bevat meer variabelen en zorgt ervoor dat met meer zekerheid te bepalen is wie er verminderd mentaal weerbaar is.

### **Fase 3: achterhalen kerngegevens**

Diverse kwantitatieve gegevens zijn op verzoek van AEF achterhaald door derden. Het ging bijvoorbeeld om de uitgaven voor bedrijfsartsen en bedrijfsmaatschappelijk werk, de specialistische psychosociale hulpverlening, maar ook de uitstroom van politiemedewerkers. In het volgende hoofdstuk zal blijken dat dit indicatoren zijn voor de omvang van verminderde mentale weerbaarheid.

Een bijzondere aanvullende uitvraag betrof de categorisering van dossiers voor individuele belangenbehartiging (IBB-dossiers) door politievakbond NPB. De NPB is gevraagd om te achterhalen bij welk percentage van de dossiers sprake is van een politiemedewerker met verminderde mentale weerbaarheid. Een gegeven dat nuttig is omdat het a) inzicht geeft in welk deel van de arbeidsconflicten samenhangt met verminderde mentale weerbaarheid, b) een indicatie geeft van het totale aantal politiemedewerkers met verminderde mentale weerbaarheid en c) helpt bij een duiding van de groep politiemedewerkers die het meeste last hebben van verminderde mentale weerbaarheid (functie en leeftijd).

### **Fase 4: analyse**

De kwantitatieve gegevens uit het dossieronderzoek, MTO-Plus, de aanvullende data-uitvragen en de literatuur moeten met elkaar in verband worden gebracht<sup>2</sup>. Het verbinden van zeer verschillende datasets is geen eenvoudige opgave en laat veel ruimte voor interpretatie. Om dit zo goed mogelijk te ondervangen en de analyse te laten aansluiten bij de ervaring van politiemedewerkers uit het veld zijn de bevindingen getoetst bij twee expertpanels.

### **Fase 5: toetsing, aanvulling en duiding kwantitatieve gegevens**

De uitkomsten van het dossieronderzoek, de aanvullende data-uitvragen en het bestaand onderzoek vormden de input voor twee expertpanels. Een expertpanel bestaande uit vijf voor de politie werkzame bedrijfsartsen en een expertpanel/referentiepanel van zeven lijnchefs bij de politie (zie bijlage 1 voor een overzicht van deelnemers aan beide expertpanels). Met ieder van deze expertpanels is een werkbijeenkomst gehouden waarin de het beschikbare cijfermateriaal is:

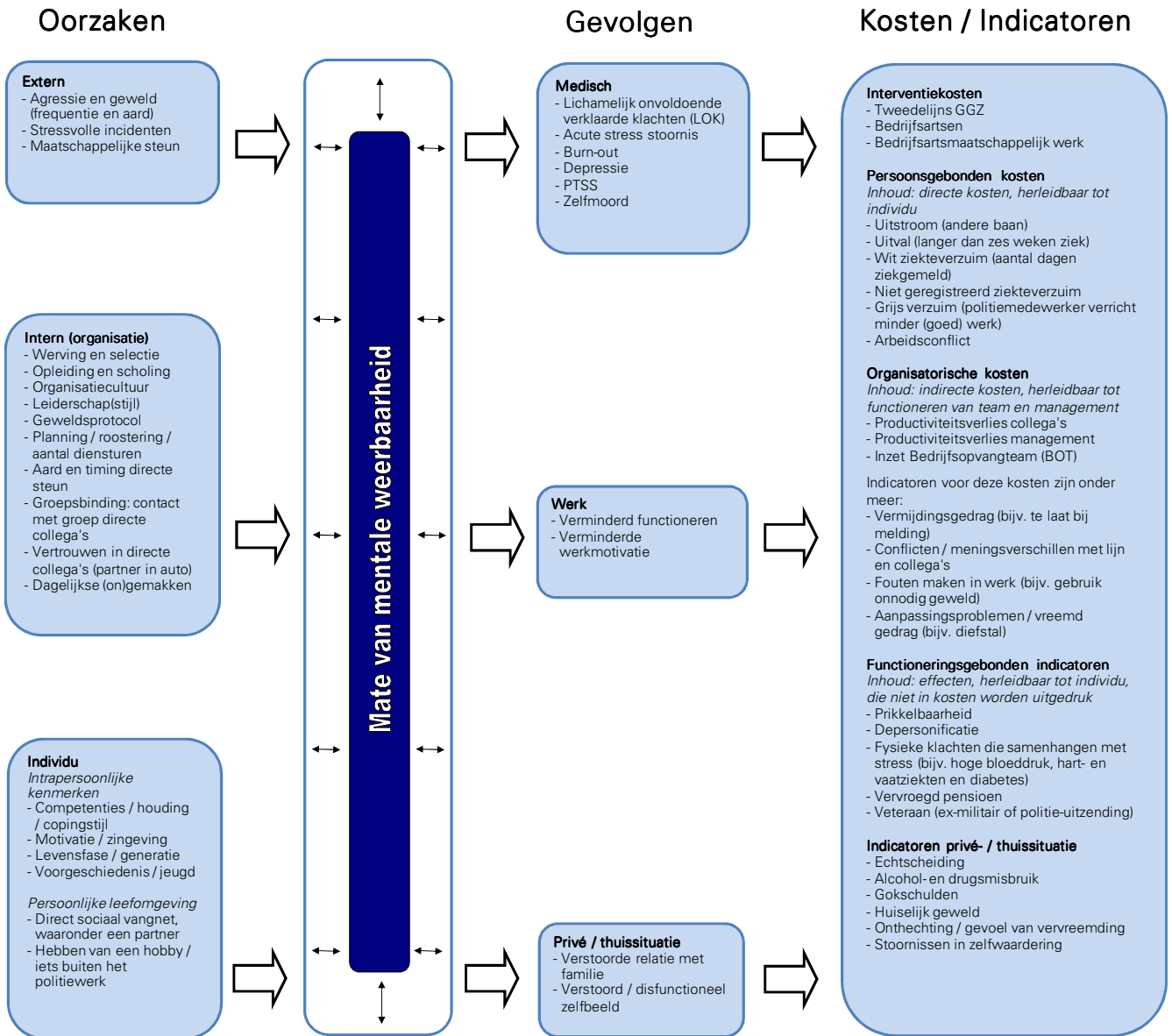
- getoetst (Kloppen de gegevens met jullie ervaring?)
- aangevuld (bijvoorbeeld: Kunnen jullie een inschatting maken van de tijd de teamleden verliezen als gevolg van een mentaal minder weerbare collega?)
- geduid (bijvoorbeeld: Hoe zou het kunnen komen dat politiemedewerkers op straat minder ziekteverzuim hebben dan politiemedewerkers die op het bureau werkzaam zijn?).

<sup>1</sup> Groningen, , Drenthe en Gelderland-Zuid. Niet binnen alle korpsen is het MTO+ onderzoek uitgevoerd.

<sup>2</sup> Niet bij alle berekeningen was deze verbinding tussen bronnen nodig, maar om een goede inschatting te maken van de omvang van de verminderde weerbaarheid was dit wel belangrijk.



**Bijlage 6: Uitgebreid conceptueel schema**



Figuur 7: Uitgebreid conceptueel schema mentale weerbaarheid

**Bijlage 7: Operationalisering variabelen conceptueel schema**

Variabele	Omschrijving
<b>Bronnen/ Oorzaken</b>	
<i>Extern</i>	Invloeden vanuit de buitenwereld/samenleving op de politie
Agressie en geweld	'Het welbewust verbaal uiten, gebruiken van fysieke kracht of macht, dan wel het dreigen daarmee, gericht tegen een werknemer, onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van de publieke taak, hetgeen resulteert of waarschijnlijk zal resulteren in een gevoel van bedreiging, materiële schade, letsel, de dood of psychische schade' <sup>1</sup> . We onderscheiden drie gradaties van agressie en geweld: verbaal geweld, bedreiging en fysiek geweld <sup>2</sup> .
Stressvolle incidenten	Gebeurtenissen die door hun aangrijpendheid, bijvoorbeeld een schotwond bij een collega, een grote impact kunnen hebben op de mentale weerbaarheid. Onderscheid met agressie en geweld is dat bij stressvolle incidenten de agressie of geweld niet direct is gericht tegen degene die het incident ondervindt, ziet of hoort. Gevolgen van deze incidenten worden ook wel 'secondary traumatic stress and burn-out' genoemd <sup>3</sup> .
Maatschappelijke steun	De wijze waarop de samenleving zich verhoudt ten opzichte van de politie <sup>4</sup> . Is er bijvoorbeeld respect voor gezagsdragers. Het gaat hier om de benadering van de politie als groep en niet om individuele agenten.
<i>Intern (organisatie)</i>	Invloeden vanuit de organisatorische context
Werving en selectie	Proces van aantrekken, selecteren en aanstellen van de voor een bepaalde functie geschikte personen <sup>5</sup> .
Opleiding en scholing	Systematische ontwikkeling van de kennis, vaardigheden en attitudes die iemand nodig heeft om bepaalde taken adequaat uit te voeren.
Organisatiecultuur	Processen van betekenisgeving, die uitdrukking krijgen in ideeën enerzijds (normen, waarden, gedachten, et cetera) en handelingen anderzijds <sup>6</sup> .

<sup>1</sup> <http://www.hetccv.nl/dossiers/Geweld+tegen+werknemers/Landelijk+-+Actieprogramma+aanpak+agressie+en+geweld+tegen+werknemers+met+publieke+ta+ken>

<sup>2</sup> Naeyé en Bleijendaal, 2008: 36)

<sup>3</sup> Perez e.a., 2010/

<sup>4</sup> Noordegraaf, e.a., 2009: 25

<sup>5</sup> Vrij naar Visser en Castelijns, 1993: 2

<sup>6</sup> Martin et al., 2002

Variabele	Omschrijving
Leiderschap(stijl)	Verantwoordelijkheid hebben en nemen voor een groep mensen met het doel om de huidige situatie te laten voortbestaan of een verandering op gang te brengen, waaronder het geven van richting en ruimte, het creëren van duidelijkheid in diffuse situaties en relaties evenals het helder en beeldend communiceren van de noodzaak en consequenties van beoogde veranderingen <sup>1</sup> .
Geweldsprotocol	Vastgelegde procedure met maatregelen die ertoe moeten leiden dat werknemers die met agressie en geweld worden geconfronteerd op een goede manier hun werk kunnen doen <sup>2</sup> .
Planning/roostering/ aantal diensturen	Indeling van politiemedewerkers over diensten en het aantal diensturen dat een politiemedewerker draait.
Aard en timing directe steun	Ondersteuning die politiemedewerkers krijgen en ervaren door de fysieke nabijheid van collega's.
Groepsbinding: contact met groep directe collega's	Aard en frequentie van interacties met de groep collega's met wie een politiemedewerker het meeste samenwerkt en de verwantschap die met hen wordt gevoeld.
Vertrouwen in directe collega's	Mate van vertrouwen die een politiemedewerker heeft in de collega's waar het meeste mee wordt samengewerkt. Bijvoorbeeld de partner in de auto wanneer werkzaam in de noodhulp.
Dagelijkse (on)gemakken	(Kleine) (on)gemakken van organisatorische aard. Bijvoorbeeld de staat van het materieel.
<i>Individu</i>	Intrapersoonlijke kenmerken en persoonlijke leefomgeving
<i>Intrapersoonlijke kenmerken</i>	Intrapersoonlijke kenmerken gaan over aan het individu gebonden personeigenschappen.
Competenties/ houding/coping stijl	Persoonlijkheid en aangeleerd gedrag dat politiemedewerkers in staat stelt om adequaat om te gaan met problemen en gebeurtenissen, evenals met hevige gedachten of gevoelens <sup>3</sup> .
Motivatie/ zingeving	Bereidheid van politiemedewerkers om zich in te zetten voor de realisatie van vooropgestelde doelstellingen en de wijze waarop deze doelstellingen (het belang van het politiewerk) worden gewaardeerd.

<sup>1</sup> Vrij naar <http://www.ketens-netwerken.nl/begrippen>

<sup>2</sup> <http://www.encyclo.nl/begrip/Geweldsprotocol>.

<sup>3</sup> Vrij naar <http://www.psycholoogdirect.nl/woordenlijst/index.php>

Variabele	Omschrijving
Levensfase/ generatie	Perioden in levensloop die worden gekenmerkt door veranderingen in de fysieke, geestelijke en/of sociale gesteldheid. Uitgangspunt in dit onderzoek is dat mensen in verschillende levensfasen (bijvoorbeeld al dan geen kinderen) en daarmee verband houdende generaties andere ervaringen hebben en daardoor mogelijk op een andere manier omgaan met mentaal belastende situaties (ook een ander type situatie als mentaal belastend ervaren).
Voorgeschiedenis/ jeugd	Persoonlijke geschiedenis van een politiemedewerker voorafgaand aan het dienstverband bij de politie. Bijvoorbeeld de gezinssituatie.
<i>Persoonlijke leefomgeving</i>	De sociale verbanden waarbinnen een individu zich bevindt.
Direct sociaal vangnet	Groep mensen die binnen en buiten het werkverband een nauwe band hebben met een politiemedewerker. Het direct sociaal vangnet kan onder andere bestaan uit familie, vrienden, collega's en lotgenoten.
Hebben van een hobby/iets buiten het politiewerk	Aanwezigheid van activiteiten buiten het politiewerk die belangrijk zijn voor de politiemedewerker.
<b>Gevolgen</b>	
<i>Medisch</i>	Gevolgen voor de mentale gezondheid (psychosociale aandoeningen en gedragsstoornissen) van een politiemedewerker die medisch <sup>1</sup> zijn gedocumenteerd. Onderstaand overzicht is niet uitputtend.
Lichamelijk Onvoldoende verklaarde Klachten (LOK)	'Lichamelijke klachten die langer dan enkele weken duren en waarbij bij adequaat medisch onderzoek geen somatische aandoening wordt gevonden die de klacht voldoende verklaart <sup>2</sup> . Een symptoom dat te herkennen is op basis van verzuurde en cynische medewerkers, maar waarbij vaak niet de relatie wordt gelegd met een aftasting van de mentale weerbaarheid <sup>3</sup> .
Acute stresstoornis	Stoornis kan optreden als iemand is blootgesteld aan een ernstige traumatische ervaring (in de volksmond ook wel aangeduid als 'shell shock'. De reacties op dit trauma zijn sterke gevoelens van angst, afschuw, machteloosheid en hulpeloosheid (DSM-IV).
Burn-out	'Symptoom van emotionele uitputting, depersonificatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid dat voor kan komen bij diegenen die beroepsmatig met andere mensen werken' <sup>4</sup> .

<sup>1</sup> DSM-IV en de Classificaties voor Arbo en SV (p. 51 - 54).

<sup>2</sup> <http://www.revalidatiegeneeskunde.nl/uploads/IJ/eb/IJebxj3kUTWYYf9i2Rufg/Concepttekst-richtlijn-Somatoforme-klachten.pdf>

<sup>3</sup> <http://www.arbobondgenoten.nl/arbothem/agressie/pestfold.htm>

<sup>4</sup> Maslach en Jackson, 1986 in Kop, 2000: 9

Variabele	Omschrijving
Depressie	Een stemmingsstoornis die zich kenmerkt door een verlies van levenslust of een zwaar terneergeslagen stemming. DSM-IV onderscheidt een aantal criteria, waaronder verlies belangstellen en klinisch significant lijden.
Posttraumatische Stresstoornis (PTSS)	Ernstige psychosociale klachten lang na het meemaken van een incident. Belangrijkste indicatoren zijn volgens DSM-IV: psychotrauma meegemaakt, klachten (herbeleving, verhoogde prikkelbaarheid en vermijden), duur klachten minimaal een maandag en beperkt functioneren/disfunctioneren.
Zelfmoord	Beëindigen van het eigen leven.
<i>Werk</i>	Gevolgen voor het werk gerelateerde functioneren van politiemedewerkers.
Verminderd functioneren	Afname van de effectiviteit in het uitvoeren van de werkzaamheden en/of minder uren werken.
Verandering werkmotivatie	Verandering in de bereidheid van politiemedewerkers om zich in te zetten voor de realisatie van vooropgestelde doelstellingen.
<i>Individu</i>	Gevolgen voor de contacten/relaties die een politiemedewerker buiten de politieorganisatie heeft en de gevolgen voor het zelfbeeld van een politiemedewerker.
Verstoorde relatie met familie en vrienden	Contact met familie en vrienden dat disfunctioneel is en de betrokkenen mogelijk psychosociale schade berokkent bij de politiemedewerker (en bij familie en vrienden). Komt bijvoorbeeld tot uiting in huiselijk geweld.
Verstoord/disfunctioneel zelfbeeld	Negatieve waardering en waarneming van de eigen persoon. Kan leiden tot depressie.
<b>Indicatoren/ kosten</b>	
<i>Interventiekosten</i>	Kosten die samenhangen met de medische interventie om verminderende mentale weerbaarheid te diagnosticeren en te verhelpen/op te vangen.
Gebruik tweedelijns GGZ	Behandeling van gedragsstoornissen en psychische aandoeningen door een gespecialiseerde hulpverlener, bijvoorbeeld Stichting Centrum '45.
Bezoek bedrijfsarts	Hulp aan verminderd mentaal weerbare politiemedewerkers door het bedrijfsartsen.

Variabele	Omschrijving
Bezoek maatschappelijk werker	Hulp aan verminderd mentaal weerbare politiemedewerkers door het bedrijfsmaatschappelijk werk.
<i>Persoonsgebonden kosten</i>	Directe kosten, voortvloeiend uit het minder goed functioneren van een politiemedewerker.
Uitstroom	Politiemedewerkers die niet langer bij de politie werkzaam zijn en dus ook geen salaris krijgen vanuit de politie.
Uitval	Politiemedewerker is zes weken of langer ziek. In principe moet dan een arbodossier worden aangemaakt.
Wit ziekteverzuim	Ook wel absentieïsme genoemd, is het aantal dagen dat een politiemedewerker ziek is en de afwezigheid wordt geregistreerd.
Niet geregistreerd ziekteverzuim	Een politiemedewerker gaat wel naar huis, maar zijn of haar afwezigheid wordt niet geregistreerd (bijvoorbeeld omdat het slechts een paar uur afwezigheid betreft).
Grijs verzuim	Ook wel presenteïsme genoemd, is het aanwezig zijn van een politiemedewerker, maar dat gedurende de aanwezigheid geen, minder of minder goed werk wordt verricht (De Soir e.a., 2007: 27).
Arbeidsconflict	Kosten verbonden aan juridische procedures wanneer er een meningsverschil is tussen werknemer en werkgever, en de eventuele vergoeding als de werknemer in het gelijk wordt gesteld. Dergelijke kosten kunnen bijvoorbeeld ontstaan bij (gedwongen) ontslag als gevolg van disfunctioneren.
<i>Organisatorische kosten</i>	Indirecte kosten, herleidbaar tot het functioneren van team <sup>1</sup> en management <sup>2</sup> .
Productiviteitsverlies collega's	De tijd die teamleden van een mentaal verminderd weerbare politiemedewerker besteden om de uitval of de beperkte effectiviteit van een collega op te vangen.
Productiviteitsverlies management	De tijd die het management (leidinggevenden en stafmedewerkers) van een mentaal verminderd weerbare politiemedewerker besteedt om de uitval of de beperkte effectiviteit van een collega op te vangen.

<sup>1</sup> Uitvoerende collega's waarmee direct wordt samengewerkt en die daarom invloed ondervinden van een veranderd functioneren van een collega.

<sup>2</sup> Leidinggevende medewerkers en de stafmedewerkers.

Variabele	Omschrijving
Inzet Bedrijfsopvangteam (BOT)	Aantal keren dat het Bedrijfsopvangteam (BOT) wordt ingezet en de kosten die met deze inzet gemoeid zijn.
<i>Mogelijke indicatoren voor deze kosten zijn ondermeer:</i>	
Vermijdingsgedrag	Bewust niet of gedeeltelijk deelnemen aan werkzaamheden, bijvoorbeeld niet meegaan naar een melding of als laatste aankomen bij de melding. Ook wel bekend als 'drie keer linksaf'.
Conflicten/ meningsverschillen met lijn en collega's	Samenwerking met collega's en met leidinggevenden kent bij afnemende mentale weerbaarheid een grotere frequentie van conflictmomenten, conflicten duren langer en/of worden als meer aangrijpend ervaren.
Fouten maken in werk	Niet bereiken van het gewenste resultaat door (on)bewust nalaten of verkeerd verrichten van handelingen. Bijvoorbeeld door de uitoefening van meer geweld ten opzichte van burgers dan nodig is ter bereiking van doel.
Aanpassingsproblemen/ vreemd gedrag	Gedrag vertonen dat niet in de aard der verwachting ligt gezien eerder gedrag en/of dat niet past bij het uitoefenen van het politieberoep. Bijvoorbeeld na jaren van voorbeeldgedrag zich schuldig maken aan diefstal.
<i>Functionerings- gebonden indicatoren</i>	Effecten, voortvloeiend uit minder goed functioneren van het individu in de organisatie, die niet in kosten worden uitgedrukt omdat ze de onderbouwing zijn van andere kosten.
Prikkelbaarheid	Reactiestijl op stimuli uit de omgeving waarbij, vooral door een storende herhaling van de prikkels, steeds sneller en heftiger gereageerd wordt.
Depersonificatie	Verminderd vermogen om empathie voor de situatie van burgers op te kunnen brengen.
Fysieke klachten	Aantal en aard fysieke klachten. Somatiseren van psychosociale klachten kan leiden tot fysieke klachten (hoge bloeddruk, hart- en vaatziekten, diabetes, et cetera.). Daarnaast kunnen fysieke klachten een 'excuus' zijn om niet meer op straat te hoeven werken.
Vervroegd pensioen	Met pensioen gaan voor het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar.

Variabele	Omschrijving
Veteraan	Als militair werkzaam zijn geweest en/of als politiemedewerker zijn uitgezonden.
<i>Indicatoren privé-/ thuissituatie</i>	Indicatoren die niet kunnen worden uitgedrukt in kosten voor de organisatie omdat gaan over iemands leefwereld buiten het werk
Echtscheiding	Ontbinding van het huwelijk door een beschikking van de rechter op de bij de wet omschreven grond.
Alcohol- en/of drugsmisbruik	Patroon van onaangepast en voortdurend gebruik van alcohol en/of drugs, vaak met als gevolg beroepsmatige, psychische of lichamelijke problemen.
Gokschulden	Schulden ontstaan door deelname aan kansspelen.
Huiselijk geweld	Iedere vorm van fysiek, seksueel of psychisch geweld dat de veiligheid of het welzijn van een gezinslid in gevaar brengt.
Onthechting/gevoel van vervreemding	Afnemend of geen verbinding voelen met materiële en immateriële zaken. Bijvoorbeeld dat een politiemedewerker zich een buitenstaander in zijn of haar eigen gezin voelt.
Stoornissen in zelfwaardering	Afname van de waardering die iemand voor zichzelf heeft.

Tabel 24: Operationalisering variabelen conceptueel schema