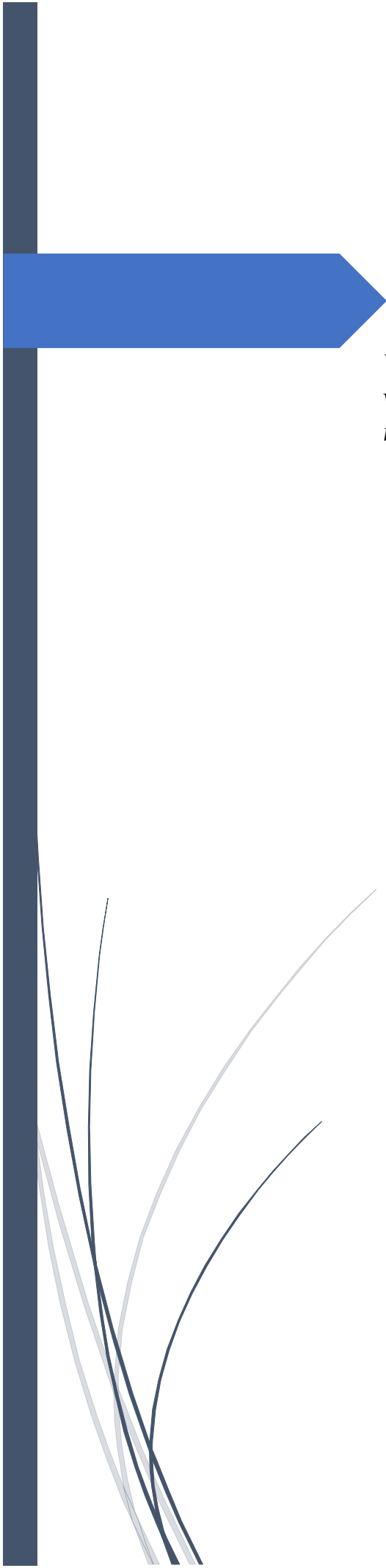




Het ZSM proces:

Welke elementen van de ZSM procedure bevorderen en verzwakken de mate van betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie?

Esther Zielman

EUROPEAN PUBLIC ADMINISTRATION
UNIVERSITY OF TWENTE, ENSCHEDE

Inhoudsopgave

Samenvatting:.....	2
Achtergrondinformatie ZSM:	3
Theorie:	5
Job Characteristics Model:	5
Betekenisvolheid:	7
Data en documenten:.....	8
Analyse:	8
Deelvraag 1:.....	8
Deelvraag 2:.....	9
Deelvraag 3:.....	9
Hoofdvraag:.....	9
Conclusie:	12
Zwakke punten van het onderzoek:	13
Aanbevelingen:.....	13
Toekomstig onderzoek:	14
Data appendix:	15
Interview protocol:.....	15
Interviews:	15
Referenties:	16

Samenvatting:

In de politiek is veel gesproken over de doorlooptijd binnen de strafrechtketen en vooral de problemen die daarbij aanwezig zijn. Het ZSM proces is ingevoerd met het idee dat dat een goede manier zou zijn om de doorlooptijden te verbeteren. Zoals elk nieuw ingestelde regel, methode of proces kreeg ook het ZSM proces veel voor- en tegenstanders. Tijdens mijn eerste gesprek bij de politie Oost Nederland werd me al snel duidelijk dat vele kanten van het ZSM proces al belicht en onderzocht waren. Hetgeen waar nog geen informatie over is, is de waardering voor het ZSM proces van slachtoffer, verdachten, de politie en de samenleving in het algemeen. Bij het SCC in Deventer kwam naar voren dat ze graag wilde weten hoe betekenisvol de ZSM procedure is voor de politie. Ik ga dan ook onderzoek doen naar de betekenisvolheid van de ZSM procedure voor de politie. De hoofdvraag in dit onderzoek luidt als volgt: *Welke elementen van de ZSM procedure bevorderen en verzwakken de mate van betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie?* Het antwoord op deze vraag is gekomen dat zes van tien elementen binnen het ZSM proces in een dermate lage mate aanwezig zijn dat ze waarschijnlijk een verzwakkende invloed hebben op de mate van betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie. Twee van de tien elementen hebben dermate hoge mate van aanwezigheid dat ze waarschijnlijk een bevorderende invloed hebben op de mate van betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie. Bij twee van de tien elementen waren de antwoorden van de geïnterviewden eigenlijk 50/50 verdeeld waardoor ik geen uitspraak kan doen of die een bevorderende of verzwakkende invloed hebben op de mate van betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie.

Elementen	Bevorderend	Verzwakkend	Onbekend
Verzwarende van de werkzaamheden		x	
Uitdaging van het werk		x	
Gevoel van betrokkenheid bij het gehele strafproces			x
Contact met het OM		x	
Type straffen van het ZSM proces		x	
Tevredenheid over de uitkomst(straffen) van ZSM		x	
Effectiviteit van het strafrechtelijk vervolg	x		
Impact op de levens van anderen	x		
Ruimte voor eigen initiatieven		x	
Feedback op eigen werkzaamheden			x

Achtergrondinformatie ZSM:

In de politiek is veel gesproken over de doorlooptijd binnen de strafrechterketen en vooral de problemen die daarbij aanwezig zijn. Het ZSM proces is ingevoerd met het idee dat dat een goede manier zou zijn om de doorlooptijden te verbeteren.

Het begin van de ZSM methode is terug te leiden naar het jaar 2010. In dat jaar heeft het kabinet Rutte een beleid geschreven over de herstructurering van het strafrecht. Dit beleid heeft als naam gekregen: Herontwerp Keten Strafrechtelijke Handhaving. De reden dat dit beleid is gemaakt is omdat het goed en snel afhandelen van strafzaken een belangrijk punt is voor het ministerie van Veiligheid en Justitie. Om de problemen rondom de doorlooptijden beter in kaart te kunnen brengen heeft het WODC hier onderzoek naar verricht. Uit dit onderzoek is gebleken dat strafzaken die in 2005 en 2008 door het OM werden afgedaan een gemiddelde looptijd hadden van ruim acht maanden. Een ander punt dat uit dit onderzoek naar voren is gekomen is dat strafzaken die eindigen in een transactie een opmerkelijke kortere doorlooptijd hebben dan zaken die eindigen met een sepot of een dagvaarding. De conclusie die getrokken is uit dit onderzoek van de WODC is dat het veranderen van de operationele processen zoals het invoeren van het ZSM project waarschijnlijk invloed heeft op de doorlooptijden binnen de strafrechterketen (Zuiderwijk, Cramer et al. 2012). In het beleid van kabinet Rutte staat geschreven dat onder andere het ZSM project ervoor moet zorgen dat in 2012 de gemiddelde behandelduur voor twee derde van de standaardzaken acht weken zal zijn. Uiteindelijk zal dit in 2014 teruggebracht zijn naar vier weken (Thoonen 2012).

Een ander belangrijk doel van het ZSM project is dat het een signaal moet afgeven naar de slachtoffers en de samenleving, dat de overheid op bepaald gedrag snel en adequaat reageert. Het ZSM project moet ook meer tijd besparen bij de politie, zodat een ander doel, meer blauw op straat kan worden gerealiseerd (Thoonen 2012).

Dit lijken dit natuurlijk allemaal erg goede doelen. Er wordt dus gezegd dat het ZSM project meer tijd moet besparen bij de politie, maar is dit wel echt zo? En hoe ervaart de politie dit nieuwe proces? Is dit nieuwe ZSM proces echt betekenisvol voor de politie? Dit is dan ook precies wat ik wil gaan onderzoeken. Ik ga een onderzoek doen naar de rol van de politie in het ZSM proces en of het ZSM proces voor hen betekenisvol is.

We weten nu wat de doelen zijn van het ZSM proces maar wat is het ZSM proces eigenlijk en waar staat ZSM nou eigenlijk voor? De S in ZSM staat voor een aantal verschillende begrippen en combinaties van deze begrippen, zoals snel, selectief, simpel, slim en samenlevingsgericht. De Z staat voor zo en de M voor mogelijk wat leid tot zinnen als zo snel mogelijk, zo selectief mogelijk etc. In het begin is er heel erg gefocust op snelheid, dit was en is een belangrijk doel van het ZSM proces, maar al snel vroegen verschillende partijen zoals de praktijk, de strafrechtadvocatuur en de wetenschap zich af of die heftige focus op de snelheid wel goed was. Op basis van de kritiek van deze partijen ontstonden er naast snel, nog twee nieuwe doelstellingen en dat waren Betekenisvol en Zorgvuldig. ZSM betekend op dit moment Zorgvuldig, Snel en op Maat. (Simon Thomas M, Kampen P van et al. 2016)

Project ZSM



(Hartog 2014)

De ZSM werkzaamheden vinden plaats in centrale werkruimtes op een ZSM kantoor. In die centrale werkruimtes moeten het OM en de politie na overleg met de verschillende ketenpartners zo snel mogelijk beslissen over de afdoening van een zaak van een aangehouden verdachte. (Gabriele Jacobs, Mark van der Giessen et al. 2015) De letter S van snel komt hier weer om de hoek kijken. "Het streven van het ZSM proces is om in zaken van veelvoorkomende criminaliteit binnen zes uur naar de aanhouding, althans binnen drie dagen indien de invezekeringstelling is gevolgd, een afdoeningsbeslissing of een routeringsbeslissing te nemen" (Simon Thomas M, Kampen P van et al. 2016).

In het ZSM proces wordt er samengewerkt door het OM, de Nationale Politie, Reclasseringsorganisaties, Slachtofferhulp Nederland en de Raad voor de Kinderbescherming. Het grote verschil met het ZSM proces en de werkwijze die voorheen voor deze zaken werd gebruikt is dat er bij ZSM parallel gewerkt word in plaats van volgtijdelijk. (Simon Thomas M, Kampen P van et al. 2016)

Theorie:

Job Characteristics Model:

De theorie die de basis is voor mijn onderzoek is het Job Characteristics Model (voortaan afgekort als JCM) (Hackman and Oldman 1976). Het JCM heeft vastgesteld dat bepaalde kern kenmerken van een baan het niveau van betekenisvolheid bepalen. In dit model zijn vijf kern kenmerken vastgesteld:

- Skill variety: dit gaat over de mate waarin een baan meerdere activiteiten vergt en vergt van de medewerker dat hij/zij een variëteit ontwikkelt van bekwaamheden en talenten. Het model stelt zijn dat een medewerker meer betekenisvolheid ervaart als een baan verschillende bekwaamheden en capaciteiten vergt dan een routine baan waar je vaak één en hetzelfde ding doet.
- Task identity: dit gaat over de mate waarin een baan vereist dat medewerkers zich identificeren met een werkstuk, dat werkstuk ook echt afmaken en dat werkstuk een zichtbaar resultaat heeft. Medewerkers ervaren meer betekenisvolheid in een baan waar ze betrokken zijn in het hele proces dan alleen maar verantwoordelijk zijn voor een deel van het werk.
- Task significance: dit gaat over de mate dat de baan effect heeft op het leven van andere mensen. Medewerkers ervaren meer betekenisvolheid in hun werk als ze het welzijn van anderen kunnen verbeteren.
- Autonomy: dit gaat over de mate waarin een medewerker vrijheid en onafhankelijkheid heeft om zelf het werk uit te voeren. Bij banen met een hoge mate van autonomie zijn de uitkomsten van het werk echt afhankelijk van de eigen inspanningen, initiatieven en beslissingen van de medewerker. Bij dit soort banen ervaren de medewerkers een groter verantwoordelijkheidsgevoel voor hun eigen successen en falen op het werk.
- Feedback: dit gaat over de mate waarin de medewerker kennis heeft van de resultaten. Wanneer medewerkers duidelijke en actiegerichte informatie ontvangen over hun werk hebben ze meer algemene kennis over het effect van hun werk en welke specifieke acties ze moeten nemen om hun productiviteit te verbeteren.

(Hackman and Oldman 1976)

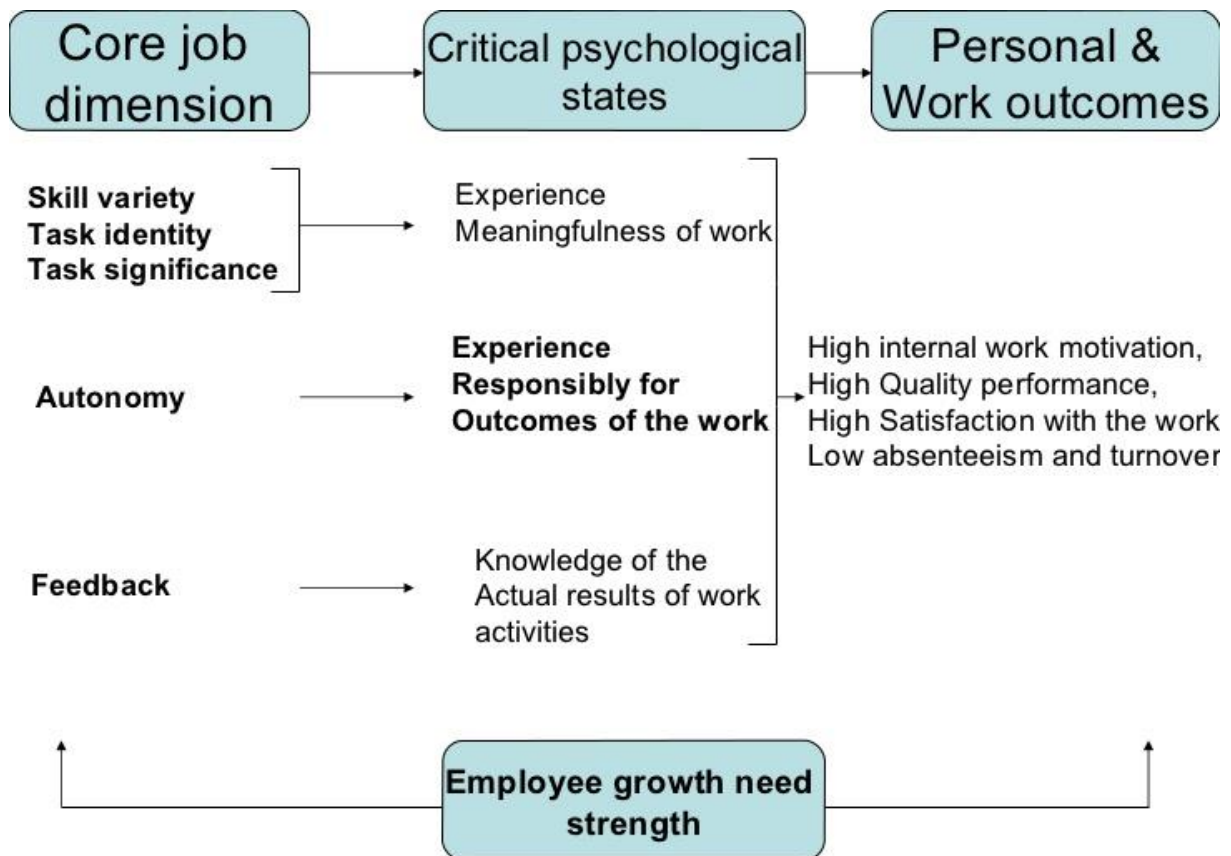
Deze vijf kern kenmerken hebben volgens JCM (Hackman and Oldman 1976) een effect op vijf werk gerelateerde uitkomsten namelijk:

- Motivatie
- Tevredenheid
- Prestaties
- Verzuim
- Omzet

En dit alles gaat door drie psychologische stadia namelijk:

- Ervaren betekenisvolheid van het werk: de mate waarin de medewerker het werk ervaart als intrinsiek betekenisvol en de mate waarin de medewerker zijn of haar waarden kan presenteren aan andere mensen of aan zijn of haar externe omgeving.
- Ervaren verantwoordelijkheid voor de uitkomst van het werk: de mate waarin de medewerker zich verantwoordelijk voelt voor de resultaten van zijn of haar werk.
- Kennis van resultaten: de mate waarin de medewerker weet hoe goed hij of zij presteert.

(Hackman and Oldman 1976)



(Hackman and Oldman 1976)

Zoals je in het model kan zien leiden drie van de vijf kenmerken tot de ervaring van betekenisvolheid van het werk namelijk Skill variety, Task identity en Task significance. Dit zijn dan ook kenmerken waarop ik mij focus in mijn onderzoek.

Skill Variety wordt in het model gezien als de mate waarin een baan verschillende activiteiten vereist voor het uitvoeren van de werkzaamheden en deze verschillende activiteiten aanspraak maken op verschillende vaardigheden en talenten van de medewerker. Wanneer een taak van een persoon vraagt om deel te nemen aan activiteiten die een uitdaging zijn voor zijn vaardigheden en zijn vermogen, wordt deze taak bijna altijd ervaren als betekenisvol. Een medewerker vindt een baan van enorme persoonlijke betekenis wanneer een baan verscheidene vaardigheden vraagt van de medewerker, zelfs als het eigenlijk helemaal niet een baan is die van grote betekenis of belang is (Hackman and Oldman 1976).

Bij task identity gaat het om de mate waarin er bij een baan sprake is van het afmaken van het gehele en identificeerbare stuk werk. Het gaat dus om het doen van een taak van begin tot het einde en dat die taak een zichtbaar resultaat heeft. Het is bijvoorbeeld zo dat als een medewerker een volledig product maakt of voorziet in een complete dienst hij het werk als meer betekenisvol zou moeten ervaren dan als hij maar een klein deel van dat product of die dienst had meegeholpen (Hackman and Oldman 1976).

Bij task significance gaat het om de mate waarin de baan een wezenlijke impact heeft op het leven of het werk van andere personen. Dit kunnen personen zijn uit de directe organisatie of uit de externe omgeving. Het model stelt zo dat als een individu begrijpt dat de resultaten van zijn werk mogelijk een wezenlijk effect hebben op het welzijn van andere mensen de mate van betekenisvolheid van zijn werk meestal wordt verbeterd. Medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het vastdraaien van

de moeren op de remmen van een vliegtuig bijvoorbeeld hebben veel meer kans om hun werk als betekenisvol te zien dan medewerkers die kleine doosjes vullen met paperclips, terwijl het niveau van de vaardigheden in deze gevallen misschien wel vergelijkbaar zijn (Hackman and Oldman 1976).

Uit het artikel, *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*, wordt aangehaald dat alle vijf kenmerken van het JCM een significante invloed hebben op de mate van betekenisvolheid van de werknemers (Douglas R May, Richard L Gilson et al. 2004). Dit houdt in dat de kenmerken autonomy en feedback ook invloed hebben op de mate van betekenisvolheid en daarom worden meegenomen in mijn onderzoek.

Bij autonomy gaat het dus om de mate waarin een medewerker vrijheid en onafhankelijkheid heeft om zelf het werk uit te voeren. Als deze vrijheid en onafhankelijkheid aanwezig zijn zal de werknemer een grotere mate van betekenisvolheid ervaren.

Bij feedback gaat het over de mate waarin de medewerker kennis heeft van de resultaten. Wanneer medewerkers duidelijke en actiegerichte informatie ontvangen over hun werk hebben ze meer algemene kennis over het effect van hun werk en welke specifieke acties ze moeten nemen om hun productiviteit te verbeteren. Als de feedback aanwezig is zal ook dit een positief effect hebben op de mate van betekenisvolheid die de werknemer ervaart .

Betekenisvolheid:

Er is niet echt een eenduidige betekenis van het woord betekenisvol. Wel zijn er veel uitspraken gedaan door onderzoekers over betekenisvolheid. In mijn onderzoek richt ik mij op het mate van betekenisvolheid onder medewerkers van de politie. We hebben het dan over een betekenisvol gevoel ten opzichte van hun werk bij de politie in het ZSM proces.

Mensen zijn vaak niet blij met hun baan en werkgever wanneer zij het gevoel krijgen dat hun baan niet een bepaald gevoel van zingeving vervuld (Kompier 2005). Onderzoekers Barrick, Mount en Li suggereren dat mensen in hun werk zoeken naar een dieper gevoel van zingeving en grotere intrinsieke waardes (Barrick, Mount et al. 2013). Rosso, Dekas en Wrzesniewski geven ook aan dat individuen betekenisvolheid ervaren als ze het gevoel hebben dat hun werk een positieve impact heeft op hun eigen leven en die van anderen. (Rosso, Dekas et al. 2010). Deze uitspraken komen allemaal overeen met het kenmerk task significance uit het JCM.

Zoals ik hierboven al heb uitgelegd zorgen skill variety, task identity en task significance volgens het JCM (Hackman & Oldman, 1976) voor het ervaren van betekenisvolheid van een baan. Autonomy en feedback zorgen volgens Douglas R May, Richard L Gilson en Lynn M Harter ook voor het ervaren van betekenisvolheid. Het begrip betekenisvolheid bestaat in mijn onderzoek uit een aantal onderdelen. Als allereerst de mate waarin een baan verschillende activiteiten vereist en aanspraak maakt op de capaciteiten en talenten van werknemers. Ten tweede de mate waarin er bij een baan sprake is van het afmaken van het gehele en identificeerbare stuk werk. Ten derde de mate waarin de baan een wezenlijke impact heeft op het leven of het werk van andere personen. Ten vierde de mate waarin een medewerker vrijheid en onafhankelijkheid heeft om zelf het werk uit te voeren. Als allerlaatst gaat het over de mate waarin de medewerker kennis heeft van de resultaten. Deze betekenis van het begrip betekenisvolheid zal ik in mijn onderzoek gebruiken en gaan onderzoeken.

Data en documenten:

[...]

Analyse:

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *Welke elementen van de ZSM procedure bevorderen en verzwakken de mate van betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie?*

Ik zal deze vraag gaan beantwoorden aan de hand van een aantal deelvragen:

Deelvragen:

- 1) Welke elementen bevorderen en verzwakken blijkens de bestaande wetenschappelijke literatuur de mate van betekenisvolheid?
- 2) In hoeverre onderkennen politiemensen de bevorderende en verzwakkende elementen in de ZSM procedure?
- 3) Hoe waarderen betrokken politiemensen de uitkomsten van het ZSM-proces?

Deelvraag 1:

Welke elementen bevorderen en verzwakken blijkens de bestaande wetenschappelijke literatuur de mate van betekenisvolheid?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden ben ik op zoek gegaan naar theorieën over betekenisvolheid. Uiteindelijk heb ik gekozen om het Job Characteristic Model van Hackman en Oldman te gebruiken in mijn onderzoek. Zoals in het theoriehoofdstuk al uitgelegd is bestaat dit model uit vijf kern kenmerken die alle vijf invloed hebben op de mate van betekenisvolheid onder werknemers. Deze vijf kenmerken of elementen bevorderen of verzwakken de mate van betekenisvolheid.

Het eerste kenmerk is skill variety, dit kenmerk wordt in het model gezien als de mate waarin een baan verschillende activiteiten vereist voor het uitvoeren van de werkzaamheden en deze verschillende activiteiten aanspraak maken op verschillende vaardigheden en talenten van de medewerker. Wanneer een taak van een persoon vraagt om deel te nemen aan activiteiten die een uitdaging zijn voor zijn vaardigheden en zijn vermogen, wordt deze taak bijna altijd ervaren als betekenisvol. Een medewerker vindt een baan van enorme persoonlijke betekenis wanneer een baan verscheidene vaardigheden vraagt van de medewerker, zelfs als het eigenlijk helemaal niet een baan is die van grote betekenis of belang is. Het aanwezig zijn van dit kenmerk bevordert dus de mate van betekenisvolheid en het ontbreken van dit kenmerk bij een baan verzwakt de mate van betekenisvolheid (Hackman and Oldman 1976).

Bij task identity gaat het om de mate waarin er bij een baan sprake is van het afmaken van het gehele en identificeerbare stuk werk. Het gaat dus om het doen van een taak van begin tot het einde en dat die taak een zichtbaar resultaat heeft. Het is bijvoorbeeld zo dat als een medewerker een volledig product maakt of voorziet in een complete dienst hij het werk als meer betekenisvol zou moeten ervaren dan als hij maar een klein deel van dat product of die dienst had meegeholpen. Ook hier geldt dat het aanwezig zijn van dit kenmerk de mate van betekenisvolheid bevordert en het ontbreken van dit kenmerk bij een baan verzwakt de mate van betekenisvolheid (Hackman and Oldman 1976).

Bij task significance gaat het om de mate waarin de baan een wezenlijke impact heeft op het leven of het werk van andere personen. Dit kunnen personen zijn uit de directe organisatie of uit de externe omgeving. Het is namelijk zo dat als een individu begrijpt dat de resultaten van zijn werk mogelijk een wezenlijk effect hebben op het welzijn van andere mensen de mate van betekenisvolheid van zijn werk meestal wordt verbeterd. Medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het vastdraaien van de moeren op de remmen van een vliegtuig bijvoorbeeld hebben veel meer kans om hun werk als betekenisvol te zien dan medewerkers die kleine doosjes vullen met paperclips, terwijl het niveau van de vaardigheden in deze gevallen misschien wel vergelijkbaar zijn. Ook hier zorgt de aanwezig van dit kenmerk voor een bevordering van de mate van betekenisvolheid en het ontbreken van dit kenmerk bij een baan verzwakt de mate van betekenisvolheid (Hackman and Oldman 1976).

Bij autonomy gaat het om de mate waarin een medewerker vrijheid en onafhankelijkheid heeft om zelf het werk uit te voeren. Als deze vrijheid en onafhankelijkheid aanwezig zijn zal de werknemer een grotere mate van betekenisvolheid ervaren (Hackman and Oldman 1976, Douglas R May, Richard L Gilson et al. 2004)

Bij feedback gaat het over de mate waarin de medewerker kennis heeft van de resultaten. Wanneer medewerkers duidelijke en actiegerichte informatie ontvangen over hun werk hebben ze meer algemene kennis over het effect van hun werk en welke specifieke acties ze moeten nemen om hun productiviteit te verbeteren. (Hackman and Oldman 1976, Douglas R May, Richard L Gilson et al. 2004)

Deelvraag 2:

In hoeverre onderkennen politiemensen de bevorderende en verzwakkende elementen in de ZSM procedure?

[...]

Deelvraag 3:

Hoe waarden betrokken politiemensen de uitkomsten van het ZSM-proces?

[...]

Hoofdvraag:

En dan nu het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek: Welke elementen van de ZSM procedure bevorderen en verzwakken de mate van betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie?

Ik ga per element bekijken of ik kan zeggen of deze een bevorderende of verzwakkende invloed hebben op de mate van betekenisvolheid van *deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie*. De elementen die in de vragen aan bod zijn gekomen zijn:

- **Verzwarend van de werkzaamheden:**
Vijf van de acht medewerkers (62,5%) vindt dat hun werk wordt verzwaart. Het feit dat de ZSM methode het werk verzwaart zou kunnen betekenen dat dit element een verzwakkende invloed heeft op de mate van betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie.
- **Uitdaging van het werk:**
Vijf van de acht medewerkers (62,5%) vindt dat het werk niet meer een uitdaging is geworden. Er wordt zelfs aangegeven dat het eenvoudiger is geworden en juist minder een

uitdaging. Uitdaging is een element die de mate van betekenisvolheid bevordert als het in hoge mate aanwezig is. In het ZSM proces is het element uitdaging in de ogen van de meeste medewerkers niet aanwezig en dat betekend waarschijnlijk dat het een verzwakkende invloed heeft op de mate van betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie

- **Gevoel van betrokkenheid bij het gehele strafproces:**

De helft van de medewerkers (50%) voelt zich meer betrokken bij het gehele strafproces. Betrokkenheid bij het gehele proces is volgens het Job Characteristic Model een element die de mate van betekenisvolheid bevordert als het in hoge mate aanwezig is. Uit mijn interview is gebleken dat 50% wel het gevoel van betrokkenheid heeft en 50% niet. Door deze 50/50 verdeeldheid kan ik niet aangeven of het een bevorderende of verzwakkende invloed op de mate van betekenisvolheid heeft van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie

- **Contact met het OM:**

Zes van de acht van de medewerkers (75%) geven aan dat het contact met het OM niet verbeterd is. Als dit contact goed zou zijn en er veel contact zou zijn, zou dat een bevorderende invloed hebben op betekenisvolheid. Dat is bij het ZSM proces niet het geval, vandaar dat contact met het OM binnen het ZSM proces waarschijnlijk een verzwakkende invloed heeft op de mate van betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie

- **Type straffen van het ZSM proces:**

Zeven van de acht medewerkers (87,5) geven aan dat ze weinig zicht hebben op de straffen en daarbij denken zo ook dat er niet veel maatwerk wordt toegepast en de straffen hetzelfde zijn als voorheen. Meer maatwerk betekend meer impact op de levens van andere mensen. Meer impact op de levens van andere mensen is een kenmerk dat een bevorderende invloed heeft op de mate van betekenisvolheid. Maatwerk is volgens een grote meerderheid of niet aanwezig of ze geven aan dat ze er geen zicht op hebben. Er is dus een grote kans dat het type straffen in het ZSM proces een verzwakkende invloed hebben op de betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie.

- **Tevredenheid over de uitkomst(straffen) van ZSM:**

Het merendeel van de medewerkers geeft aan dat ze of geen idee hebben van de straffen. Als ze wel zich hebben op de straffen hebben ze eigenlijk bijna allemaal er wel wat op aan te merken. Er is weinig tevredenheid. Het feit dat de medewerkers geen idee hebben wat de straffen precies zijn, betekent dat ze niet betrokken zijn bij het laatste deel van het eindproces. Er is sprake van een lage mate van task identity. Er sprake van een lage mate dus dat zou kunnen betekenen dat het een verzwakkende invloed heeft op de mate van betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie.

- **Effectiviteit van het strafrechtelijk vervolg:**

Zes van de acht medewerkers (75%) vinden dat de strafrechtelijke afhandeling nu effectiever is. Task identity is hier in hoge mate aanwezig en heeft waarschijnlijk een bevorderende invloed op de mate van betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie.

- **Impact op de levens van anderen:**

Het kenmerk task significance is best wel goed aanwezig, toch wel vijf van de acht medewerkers (62,5%) geven aan dat ze het gevoel hebben dat ze meer een impact hebben op levens van anderen. En er word zelf genoemd dat hun werk wat meer nut heeft omdat minder verdachten ermee weg komen. Het voegen van zaken is hier nog wel een groot verbeterpunt. Er word aangegeven dat dat vroeger meer gebeurde en dat dat ook beter te overleggen was met de OvJ toen. Als dit nu ook meer zou gebeuren zorgt dat voor minder frustratie bij de politie en voor minder angsten en ellende onder de burgers. Maar al met al is task significance in best wel hoge mate aanwezig in het ZSM proces en dat zorgt waarschijnlijk voor een bevorderende invloed op de mate van betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie.

- **Ruimte voor eigen initiatieven:**

Zes van de acht medewerkers (75%) geeft aan dat er minder ruimte is gekomen voor initiatieven, dit betekend dat het kenmerk autonomy maar in beperkte mate aanwezig is. Waarschijnlijk zorgt deze beperkte mate van autonomy voor een verzwakkende invloed op de mate van betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie.

- **Feedback op eigen werkzaamheden:**

De medewerkers staan hier niet helemaal op één lijn, het is een beetje 50/50. Dus op het gebied van het kenmerk feedback is er ook nog een grote slag te slaan. Het kenmerk feedback is in beperkte mate aanwezig in het ZSM proces. Door deze 50/50 verdeeldheid kan ik niet aangeven of de beperkte mate van feedback een bevorderende of verzwakkende invloed op de mate van betekenisvolheid heeft van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie.

Conclusie:

In mijn onderzoek heb ik tien elementen onderzocht en bekeken in welke mate ze volgens de geïnterviewden aanwezig waren binnen het ZSM proces. Voor alle elementen geldt dat de mate waarin ze aanwezig zijn binnen het ZSM proces van invloed is op de mate van betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie. Hoe meer het element aanwezig is des te meer betekenisvol het werk wordt ervaren door medewerker. Andersom geldt ook dat hoe ook minder het element aanwezig is des te minder betekenisvol het werk wordt ervaren door de medewerker.

Uit de analyse in het vorige hoofdstuk is gekomen dat zes van de tien elementen binnen het ZSM proces in een dermate lage mate aanwezig zijn dat ze waarschijnlijk een verzwakkende invloed hebben op de mate van betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie. Twee van de tien elementen hebben dermate hoge mate van aanwezigheid dat ze waarschijnlijk een bevorderende invloed hebben op de mate van betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie. Bij twee van de tien elementen waren de antwoorden van de geïnterviewden eigenlijk 50/50 verdeeld waardoor ik geen uitspraak kan doen of die een bevorderende of verzwakkende invloed hebben op de mate van betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie.

Elementen	Bevorderend	Verzwakkend	Onbekend
Verzwarende van de werkzaamheden		x	
Uitdaging van het werk		x	
Gevoel van betrokkenheid bij het gehele strafproces			x
Contact met het OM		x	
Type straffen van het ZSM proces		x	
Tevredenheid over de uitkomst(straffen) van ZSM		x	
Effectiviteit van het strafrechtelijk vervolg	x		
Impact op de levens van anderen	x		
Ruimte voor eigen initiatieven		x	
Feedback op eigen werkzaamheden			x

Zwakke punten van het onderzoek:

Voordat ik de aanbeveling wil meedelen wil ik eerst de zwakke punten van mijn onderzoek uiteen zetten. Om dit onderzoek te doen heb ik maar beperkte tijd gehad, wat er in geresulteerd heeft dat ik maar acht interviews heb kunnen afnemen. Om met zekerheid te kunnen aangeven welke elementen binnen het ZSM proces een bevorderende of verzwakkende invloed hebben op de mate van de betekenisvolheid van deze vorm van rechtsbedeling in de ogen van de politie zou ik veel meer interviews moeten afnemen. De aanbevelingen die ik kan doen na dit onderzoek zijn dan ook niet meer dan bevindingen uit mijn korte en beperkte onderzoek, hier kunnen dan ook geen zekerheden aan worden ontleend. Doordat ik zo weinig interviews heb kunnen afnemen is het lastig patronen te herkennen in de antwoorden van de geïnterviewde medewerkers. Bij de meeste vragen is het wel duidelijk of de meerderheid iets helemaal wel vindt, of helemaal niet. Het gene waar moeilijk overeenkomsten in te zien zijn is de reden waarom ze het helemaal wel, of helemaal niet vinden. Ook heb ik mezelf niet bemoeid met de personen die ik ging interviewen. De contactgegevens van deze personen heb ik gekregen zonder dat ik iets wist over de desbetreffende persoon. Hierdoor is het mogelijk dat de personen van wie ik de gegevens heb gekregen niet willekeurige keuzes hebben gemaakt maar specifieke keuzes die mijn onderzoek zouden kunnen beïnvloeden.

Aanbevelingen:

Zes van de 10 elementen zijn te weinig aanwezig in het ZSM proces:

- Verzwaring van de werkzaamheden
- Uitdaging van het werk
- Contact met het OM
- Type straffen van het ZSM proces
- Tevredenheid over de uitkomst (straffen) van ZSM
- Ruimte voor eigen initiatieven
- Feedback op eigen werkzaamheden

Ik heb niet voor alle punten een aanbeveling maar wel voor een aantal. Om het punt verzwaring van de werkzaamheden te verbeteren zou er gekeken kunnen worden of er misschien net als in Rotterdam zonder werkmap gewerkt kan worden en dat de officieren meer op één lijn komen. Dit om te voorkomen dat de politiemedewerkers werk voor niks moeten doen. Om meer uitdaging in het werk te krijgen zou men misschien ervoor moeten zorgen dat het werk voor de werknemers iets minder voelt als productiewerk. Het is nu zo dat als er minimaal bewijs is ze al mogen stoppen. Op deze manier kunnen ze zich nergens in vastbijten. Contact met het OM is denk ik wel een belangrijk verbeterpunt. Het OM stelt zich volgens de geïnterviewde medewerkers heel autoritair op. Ik voel bij sommige van de medewerkers die ik geïnterviewd heb een groot onbegrip naar OM en de Ovj's toe. Het zou wellicht aan te bevelen zijn om deze partijen dichter bij elkaar te brengen. Laat bijvoorbeeld agenten uit Enschede kijken hoe het er bij ZSM aan toe gaat om weer een beetje menselijk contact te krijgen en om begrip voor elkaar te creëren. Ook lijkt het me verstandig om iets meer inzicht in de straffen te creëren. Veel medewerkers geven aan dat dat ze daar totaal geen zicht op hebben. Als ZSM maatwerk levert is het wel belangrijk dat de medewerkers dat ook meekrijgen want dit kan bij hen voor een gevoel van meer nut zorgen, een gevoel van meer betekenis van hun werk. Ook is het goed dat er gekeken wordt naar de manier van feedback geven. Sommige medewerkers vinden BOSET daar een goed instrument voor, maar sommige medewerkers missen het warme contact. Wat daar misschien ook een belangrijk punt is, is dat er ook wel een positieve feedback gegeven mag worden als iemand iets heel goed heeft gedaan.

Toekomstig onderzoek:

Wat ik graag in dit onderzoek had willen doen is kijken of er een verschil aanwezig is in de verschillende functies binnen de politie, binnen twee districten en binnen twee teams. Ik heb in mijn onderzoek drie verschillende functies meegenomen (leidinggevend, coördinatoren en agenten/hoofdagente(n)), twee districten namelijk Twente en IJsselland, en twee teams namelijk het VAT en het VVC. De reden dat je hierover niks terug leest in mijn onderzoek is omdat ik te weinig mensen geïnterviewd heb om daar iets van te kunnen zeggen. Voor toekomstig onderzoek zou ik aanraden om meer personen te interviewen en misschien wel op grote schaal enquêtes af te nemen binnen de politie om zo conclusies te kunnen trekken over die verschillende functies, districten en teams.

Data appendix:

Interview protocol:

1. Hoelang bent u al werkzaam bij de politie?
2. Wat is uw functie?
3. Hoe lang bent u al werkzaam in deze functie?
4. Verricht u een leidinggevende functie?
5. In welk team bent u werkzaam?
6. In welk district bent u werkzaam?

Interview:

- 1a. Hoe vaak bent u betrokken in een zaak die ZSM wordt afgehandeld? (keer per maand en percentage werklast)
 - b. Verzwaart het ZSM proces uw werk? Zo ja, kunt u hier toelichting op geven zoals voorbeelden of uw mening erover?
 - c. Is uw werk meer een uitdaging geworden sinds de invoering van de ZSM proces? Zo ja, kunt u hier toelichting op geven zoals voorbeelden of uw mening erover?
- 2a. Voelt u zich door het ZSM proces nu meer betrokken bij het gehele strafproces? Zo ja, kunt u hier toelichting op geven zoals voorbeelden of uw mening erover? (heeft u meer het gevoel dat u een taak echt afmaakt / heeft u beter zicht op de rest van het proces als u werk gedaan is)
 - b. Vindt u het contact met het OM verbeterd door de invoering van het ZSM proces? Zo ja, kunt u hier toelichting op geven zoals voorbeelden of uw mening erover?
- 3a. Wat vindt u belangrijk in de strafrechtelijke afhandeling van uw werk?
 - b. Worden in het ZSM proces naar uw indruk andere straffen opgelegd dan in de gewone procedure? Kunt u hiervan een voorbeeld noemen?
 - c. Bent u tevreden over de uitkomst (de straffen) die voortkomen uit het ZSM proces?
 - d. Heeft u het gevoel dat het strafrechtelijke vervolg dat op uw eigen werkzaamheden volgt effectiever is door het ZSM proces? Zo ja, kunt u hier toelichting op geven zoals voorbeelden of uw mening erover?
4. Heeft u het gevoel dat u door middel van het ZSM proces meer een impact heeft op de levens van andere mensen bijvoorbeeld op levens van slachtoffers of daders? Zo ja, kunt u hier toelichting op geven zoals voorbeelden of uw mening erover?
5. Is er door het ZSM proces meer of minder ruimte gekomen voor eigen initiatieven? Zo ja, kunt u hier toelichting op geven zoals voorbeelden of uw mening erover?
6. Krijgt u in het ZSM proces meer feedback op uw eigen werkzaamheden? En zo ja, is deze feedback beter? Heeft u hier misschien een voorbeeld van?
7. Zijn er nog andere positieve of negatieve aspecten van het ZSM-proces die in het interview niet aan bod zijn gekomen, maar die u wel graag zou willen noemen en belangrijk vindt?

Interviews:

[...]

Referenties:

Barrick, M. R., et al. (2013). "The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics." Academy of Management Review **38**: 132-153.

Douglas R May, et al. (2004). "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work." Journal of Occupational and Organizational Psychology **77**: 11-37.

Gabriele Jacobs, et al. (2015). Eindrapportage Werkwijze ZSM en Rechtsbijstand. Rotterdam.

Hackman, J. R. and G. R. Oldman (1976). "Motivation through the design of work: Test of a theory." Organizational Behavior and Human Performance **16**: 250-279.

Hartog, R. d. (2014). "KMar handelt straks zaken sneller af." from <https://magazines.defensie.nl/kmarmagazine/2014/05/zsm>.

Kompier, M. (2005). " Dealing with workplace stress." Handbook of stress medicine and health. London, England: CRC Press: 349-374.

Rosso, B. D., et al. (2010). "On the meaning of work: A theoretical integration and review." Research in Organizational Behavior **30**: 91-127.

Simon Thomas M, et al. (2016). Snel, Betekenisvol en Zorgvuldig. Een tussenevaluatie van de ZSM-werkwijze. Utrecht, Universiteit Utrecht.

Thoonen, M. L. W. (2012). De weegschaal in onbalans! Rechtsgeleerdheid. Tilburg, Tilburg University.

Zuiderwijk, A. M. G., et al. (2012). Doorlooptijden in de strafrechtsketen.