

ARTIKELEN

Professionals onder druk

Janine Janssen, Fiore Geelhoed & Margo De Koster

1 Inleiding

Een kritische krantenlezer kan het niet zijn ontgaan dat werkend Nederland en Vlaanderen, conform de situatie in diverse andere landen in Europa, het momenteel zwaar hebben: er zijn niet genoeg mensen om alle vacatures te vullen, veel ervaren personeel gaat met pensioen en er zijn niet voldoende jongeren om hen te vervangen. Zo leidt chronische onderbezetting bij zowel de Nederlandse als de Belgische politie inmiddels tot problemen bij het rondkrijgen van roosters van de basisteams.¹ Een burn-out – mede ten gevolge van al die werkdruk – is allang geen exotisch verschijnsel meer. In maart 2024 berichtte de NOS dat Nederlanders steeds vaker langdurig uitvallen door stress op het werk, vooral in het onderwijs, de zorg en het openbaar bestuur. Stressgerelateerde klachten als overspanning en burn-out waren verantwoordelijk voor een kwart van al het verzuim in 2023.² In België, zo was in mei 2024 te lezen in de Vlaamse krant *De Tijd*, zou het aantal mensen die al een jaar niet kunnen werken door een burn-out of depressie in vijf jaar tijd zelfs met 43% zijn gestegen.³ De filosoof Byung-Chul Han muntte in dit verband de term ‘*burnout society*’ (2015).

Maar er is meer aan de hand dan een ontregeld mechanisme van vraag en aanbod van arbeidskrachten. We moeten ook kritisch kijken naar de kwaliteit van het geleverde werk van professionals. In dit themanummer verstaan wij onder een professional een persoon die zowel door ervaring als door scholing een vak geleerd heeft en werkzaam is bij een publieke dienst op het gebied van veiligheid en zorg. Denk bijvoorbeeld aan ambulancemedewerkers, politieagenten en jeugdhulpverleners. Deze eerstelijns werkers in de veiligheidszorg zijn street-level bureaucraten in termen van de Amerikaanse bestuurskundige Lipsky (1980: IX, 3). Zij hebben in het kader van hun werk directe contacten met individuele burgers en maken dagelijks talloze beslissingen over het toewijzen van voorzieningen of het opleggen van sancties, waardoor zij feitelijk niet enkel beleidsuitvoerders maar ook beleidsmakers zijn. In hun dagelijkse praktijk op straatniveau komt het veiligheids- en zorgbeleid tot leven: zij beschikken over een zekere beoordelingsruimte om het beleid naar eigen inzicht in te vullen. Daar betalen street-level bureaucraten echter een

1 www.rijksoverheid.nl/documenten/jaarverslagen/2023/05/17/nationale-politie-2022; voor België, zie de inleiding van de bijdrage van Sarah Van Praet in dit themanummer en de aldaar vermelde cijfers en bronnen.

2 <https://nos.nl/artikel/2514226-stress-groeit-bij-werknemers-integrale-aanpak-nodig>.

3 www.tijd.be/politiek-economie/belgie/federaal/43-procent-meer-langdurig-zieken-door-burn-out-of-depressie-in-5-jaar.

prijs voor, waarschuwde Lipsky al in 1980: bij hun werk op het terrein ervaren zij aanzienlijke ‘druk’, en dit uit diverse hoeken tegelijk. Zij worden met hoge en soms tegenstrijdige verwachtingen van zowel managers als burgers geconfronteerd, en in de veiligheidszorg moeten zij veelal tussenkomen in acute crisissituaties, wat moeizame en conflictueuze interacties met burgers kan inhouden. Daarnaast is door de recente ‘vertrouwenscrisis’ – het groeiende wederzijdse wantrouwen tussen overheid en burger – ook de verstandhouding van de publieke professional met die burger nog meer onder spanning komen te staan. Ook de ernst van de zaken die eerstelijns werkers in de veiligheidszorg voor hun kiezen krijgen, trekt natuurlijk een zware wissel. Bovendien is de discretionaire ruimte van de publieke professional in de afgelopen decennia ingeperkt, in die zin dat hij of zij minder autonoom, na face-to-face contact met burgers over de aanpak van een zaak kan beslissen. Door de introductie van ICT zijn street-level bureaucratieën steeds meer veranderd in zogenaamde ‘systeem-level bureaucratieën’, waarin de meeste beslissingen niet op straatniveau, maar wel online worden gemaakt, via informatiestromen en algoritmen binnen de organisatie. Systeemontwerpers, beleidsjuristen en automatiseringsexperts zijn de nieuwe equivalenten van de oude street-level bureaucraten (Bovens & Zouridis, 2002). Eerstelijns werkers kunnen dus steeds minder bepalen hoe ze hun werk invullen, terwijl zij onveranderd met dezelfde optelsom van druk vanwege managers, burgers en complexe problematieken worden geconfronteerd.

2 Verwachtingen door managerialisme

Laten we met het management beginnen. Binnen overheidsorganisaties heeft zich de afgelopen decennia een koerswijziging voltrokken richting het zogenaamde *New Public Management* (NPM). NPM heeft sinds de jaren negentig van de vorige eeuw in de meeste westerse landen, waaronder Nederland en België, een opmars gemaakt en is daar inmiddels niet meer weg te denken (Kickert, 2011). Deze managementstijl kenmerkt zich door het introduceren van marktdenken in publieke diensten, soms door over te gaan tot privatisering, maar in elk geval door het top-down aansturen en bevorderen van de professionaliteit, efficiëntie en effectiviteit van de eigen street-level professionals. Neoliberale principes, targets en een veelheid aan administratieve verplichtingen om de ‘kwaliteit’ van de afgeleverde diensten te kunnen meten, zijn daarmee de standaard geworden (Bacon, Heberton & McCann, 2023; Reed, 2019; Terpstra & Trommel, 2009).

NPM heeft inmiddels al diverse verwijten voor de voeten geworpen gekregen. Zo zou NPM administratieve werkelijkheden boven daadwerkelijke hulp aan burgers stellen, de druk op professionals opvoeren door hun discretionaire handelingsruimte in te perken en zo de kunde binnen organisaties bedreigen (Bacon, Heberton & McCann, 2023; Brodtkin, 2012; Reed, 2019; Devlieghere & Roose, 2017). Het is al met al, aldus diverse onderzoekers, maar zeer de vraag of de kwaliteit van diensten er met NPM wel op vooruit is gegaan. Onderzoek wekt de suggestie dat in sommige gevallen eerder het tegenovergestelde het geval is, zoals Terpstra en Trommel al in 2009 stelden voor de Nederlandse politie en Bacon et al. (2023) bevestigen voor haar Engelse tegenhanger. Hoewel er vanaf het begin van dit millen-

nium ook meer op waarde gerichte managementstijlen zijn geïntroduceerd, zoals *New Public Governance* (NPG), zijn die evenmin zaligmakend. Tegelijkertijd blijft NPM veelal de boventoon voeren, inclusief de negatieve consequenties op de service die publieke diensten leveren (Eriksson & Andersson, 2023; Strokosch & Osborne, 2021). Het welzijn van de professional in de veiligheidszorg zelf is hiermee ook onder druk komen te staan. De druk om targets te halen, verplichte administratieve rompslomp en de top-down benadering waardoor professionals een eigen inbreng en intrinsieke motivatie verliezen, vormen niet het beste recept voor welzijn op het werk (Jacobsen, Hvitved & Anderson, 2014; Reed, 2019).

3 Verwachtingen van de burger

Daarnaast heeft de burger van professionals in de veiligheidszorg behoorlijk hoge verwachtingen en in het marktdenken is de klant immers koning. Dit raakt aan een andere tendens in management van publieke diensten, namelijk de focus op coproductie en cocreatie. Publieke diensten en burgers krijgen vanuit een zogenaamde ‘*public service logic*’ samen de verantwoordelijkheid om waarde te creëren (Engen et al., 2021; Strokosch & Osborne, 2021; Verschuere & Steen, 2015). Deze ontwikkeling sluit aan bij de komst van de ‘participatiesamenleving’, waarin de overheid zich verder heeft teruggetrokken en meer is gaan verwachten van de zelfredzaamheid van de burger (Verhaeghe, 2023).

Er zou echter te veel aan de zelfredzaamheid van burgers worden overgelaten, terwijl deze burgers daartoe niet voldoende zijn toegerust (Engen et al., 2021: 900). In 2017 trok de WRR al aan de bel met het kritische rapport *Weten is nog geen doen*, waarin het potentieel van de burger om zijn eigen boontjes te kunnen doppen sterk werd gerelativeerd. Ergo: de burger blijft een beroep doen op de drukke professional. Bij contacten tussen burgers en professionals speelt onderling vertrouwen en respect een belangrijke rol. Grote schandalen zoals de toeslagenaffaire, waarbij uitvoerende diensten ook ernstig in de fout zijn gegaan, gecombineerd met een toegenomen wantrouwen en geloof in samenzweringen, zet het vertrouwen in publieke diensten en hun werknemers verder onder druk. Het zijn dergelijke fouten en het ontbreken van de menselijke maat in het werk van publieke diensten die momenteel in verband worden gebracht met een verondersteld afnemend vertrouwen van burgers in de overheid. Daarmee zou de huidige werkwijze van overheidsdiensten ongewild kunnen bijdragen aan tendensen als het zogenaamde ‘anti-institutioneel extremisme’, zoals de AIVD in haar jaarverslag 2022 signaleerde (AIVD, 2023; vgl. het themanummer ‘Complot’, TCC 2022/2).

Al heeft de professional hierin zelf maar beperkt de hand, het zijn wel de professionals die in de vuurlinie staan als gezicht van de overheid tegenover teleurgestelde burgers. Niet zelden krijgen zij met gewelddadige uitingen en gedragingen van burgers te maken (zie Van Reemst, 2020; Van Reemst, Fischer & Weerman, 2022; Goormans et al., 2024). In zijn bijdrage aan dit themanummer noemt Lindeman bijvoorbeeld bedreigingen aan het adres van rechters, officieren van justitie en advocaten, terwijl Van Praet in haar artikel agressie tegenover de politie aanklaagt. Het gaat echter evenzeer om geweld tegenover brandweerlui, ambulancemedewer-

Janine Janssen, Fiore Geelhoed & Margo De Koster

kers en zorgmedewerkers. In België zou het aantal meldingen van geweld tegen medische hulpverleners de afgelopen tien jaar met de helft zijn gegroeid.⁴

4 Kwaliteit van het werk van de professional

In het jargon rondom ‘de participatiesamenleving’ duikt ook geregeld het woord ‘maatwerk’ op, dat door professionals moet worden geleverd. Dat terwijl de term zich niet goed blijkt te verhouden tot de logica van de door het NPM gepropageerde productielijnen⁵ en er bovendien verschillende betekenissen achter schuilgaan, die niet noodzakelijkerwijs met elkaar harmoniëren. Zo is er een marktvariant waarin het gaat om het samenbrengen van vraag en aanbod. Er is integraal maatwerk, waarbij hulpvraag en oplossing zo veel mogelijk in samenhang met andere leefdoelmeinen worden beschouwd. Er is participatiemaatwerk, waarbij diegene die een probleem heeft zo veel mogelijk wordt aangesproken op de eigen kracht en die van het eigen sociale netwerk. En dan is er nog professioneel maatwerk, waarin het gaat om de ruimte die een professional heeft om buiten regels en protocollen te werken aan problemen van burgers. Deze vier opvattingen van maatwerk laten zich niet gemakkelijk in elkaar schuiven. Als bijvoorbeeld het marktprincipe belangrijk is, dan kunnen andere invullingen van maatwerk in het gedrang komen. In feite is het begrip ‘maatwerk’ een lege huls die met (concurrerende) betekenissen kan worden gevuld. Onderscheid tussen die betekenissen wordt niet of nauwelijks uitgesproken, waardoor publieke consensus in stand kan worden gehouden. Daarmee werd ‘maatwerk’ de legitimatie achter de grotere veranderingen in het sociale domein (Linthorst & Oldenhof, 2022; Hurenkamp & Duyvendak, 2022).

Het is dan ook niet verbazingwekkend dat ‘maatwerk’ in de praktijk niet helemaal uit de verf komt. Sociale wijkteams, die in Nederland een belangrijke rol vervullen bij het signaleren en aanpakken van allerlei sociale problemen, zijn sterk overvraagd. Het doorzetten van complexe casuïstiek stuit dikwijls op het probleem van ellenlange wachtlijsten (Van Arum, Broekroelofs & Van Xanten, 2020; Kromhout, Van Echtelt & Feijten, 2020). In Vlaanderen staat naast een ‘integrale aanpak’ en ‘maatwerk’ sinds kort ook het ‘Vroeg en Nabij’-principe centraal in regeringsplannen voor een geïntegreerde jeugd- en gezinszorg. Hoe dat precies moet worden gerealiseerd door zorgorganisaties die zich terugplooiën op ‘kerntaken’ omwille van chronische onderfinanciering en personeelsgebrek, blijft een open vraag (Loosveldt, 2023). Lukt het professionals uit de jeugdzorg ondanks de hoge werkdruk toch vroeg de noden van kwetsbare jongeren op te sporen en de juiste zorg en ondersteuning te bepalen, dan lopen ze alsnog vast op een ontoereikend aanbod, wat ten koste gaat van de jongeren en gezinnen die al langer in complexe en geblokkeerde trajecten zitten (‘t Pasrel, 2023).

4 Cijfers van de Belgische Federale Politie voor de eerste zes maanden van 2022, gepubliceerd in *De Standaard*, 3 januari 2023.

5 Zie ook het eerder verschenen themanummer over mcdonaldisering van ambachtelijk vakmanschap (TCC 2023/1).

5 Ernst van de zaken

In het veiligheidsdomein werkt bovendien de aard van de problematiek waarmee professionals te maken hebben druk op professionals in de hand. Vaak hebben professionals in de veiligheidszorg te maken met complexe problematiek of zogenaamde *wicked problems* waarvoor geen eenvoudige oplossingen bestaan. In een ideale wereld zouden verschillende publieke en private partijen hiervoor samen optrekken om tot een effectieve aanpak te komen. Ondanks de komst van structuren waarbinnen deze partijen elkaar weten te vinden, is succesvolle samenwerking allesbehalve vanzelfsprekend (vgl. Nelen et al., 2023). Dit kan een flinke weerslag op professionals hebben. Op het gebied van radicalisering en extremisme, bijvoorbeeld, is de problematiek uitermate complex, zijn de risico's bij 'falen' van professionals hoog, maar bestaat er tegelijkertijd een constante spanning tussen op wiens bordje een casus zou moeten liggen, hoeveel informatie er over casussen uitgewisseld kan en zou moeten worden en wat het juiste handelingsperspectief in een concrete casus is. Onbedoelde neveneffecten van gemaakte keuzes liggen op de loer, bijvoorbeeld als iemand te snel als potentiële terrorist wordt aangemerkt en overheidsoptreden zo juist extremistische narratieven over de overheid versterkt en verdere radicalisering in de hand werkt. Tegelijkertijd wil niemand van de ketenpartners in onze op risicobeheersing en -vermijding gerichte samenleving risico lopen signalen te missen en zodoende verantwoordelijkheid te dragen voor een eventuele aanslag (Dijkman, 2021; zie ook Geelhoed & Dijkman in dit nummer). Voor individuele professionals vormt de ernst van zaken in het veiligheidsdomein eveneens een bron van druk. Te denken valt aan politieagenten die voor hun werk dagelijks kinderporno moeten bekijken of almaar geconfronteerd worden met bijvoorbeeld huiselijk of eengerelateerd geweld (zie ook: Wilpert et al., 2019; De Vogel & Bosker, 2019; Sollie, 2019; Aoulad Hadj, Straver & Janssen, 2019). Dergelijke ervaringen kan het mens- en wereldbeeld van een professional beïnvloeden. Er zijn zaken die je niet loslaten, die almaar aan je blijven knagen, omdat het geweld zeer ernstig was, en waarbij de tussenkomst van de professional niet tot een uitkomst heeft geleid waar die op had gehoopt (Janssen, 2020). In de literatuur wordt het omgaan met deze mentale impact in het kader van werk gevangen onder het label '*emotional labour*' (Philips, 2020). De *emotional labour* die professionals op dit terrein leveren, geldt meer specifiek ook voor wetenschappers. Geelhoed et al. (2024) schrijven voor veldwerk naar extremisme over '*discomfort*', een knagend ongemak dat continue reflectie op de eigen positionaliteit en professionaliteit verlangt. Een van de punten die uit dergelijke analyses van *emotional labour* volgt, is dat binnen organisaties meer bewustzijn en ondersteuning nodig is om professionals hierop voor te bereiden en te helpen op constructieve wijze met deze 'neventaak' om te gaan (Dijkman, 2021; Geelhoed et al., 2024).

6 De liquide professional?

Terwijl de ernst van zaken toeneemt, lijken publieke diensten bovendien steeds minder capabel om met die toegenomen complexiteit om te gaan. Dit heeft te ma-

ken met de flexibilisering van de arbeidsmarkt en het ‘outsourcen’ van werk door publieke diensten (Bauman, 2001; EPSU, 2022). Waar werknemers vroeger nog geregeld in aanmerking kwamen voor het al dan niet spreekwoordelijke horloge voor een 25-jarig werkjubileum, is het nu vooral beweging en doorstroom wat de klok slaat. Door de baanonzekerheid die met tijdelijke contracten gepaard gaat, kunnen publieke diensten niet altijd het beste personeel aantrekken, zeker niet in een krappe arbeidsmarkt. Daar komt bij dat voor het outsourcen niet zelden een beroep wordt gedaan op adviesbureaus en freelancers. Het gevolg hiervan is dat er nauwelijks kennis *binnen* organisaties wordt opgebouwd. Bij het einde van de opdracht of het contract van de duurbetaalde adviseurs en freelancers gaat immers de ingehuurde kennis en ervaring de deur uit. Daar komt bij dat ook kennis en ervaring van talentvolle werknemers die wel in dienst zijn, niet zelden verloren gaat, doordat zij binnen de organisatie doorstromen naar andere afdelingen en taken (of freelancer worden om meer geld te verdienen) (Nelen et al., 2023: 42-43). De interne mobiliteit door het hoppen van het ene ministerie naar het andere is een uitkomst van de in 2015 door de toenmalige minister Stef Blok geïnitieerde ‘vernieuwing van de Rijksdienst’. Daarin stelde hij dat mobiliteit, bijvoorbeeld tussen verschillende afdelingen, de norm diende te worden. Degenen die in vaste dienst en meer honkvast zijn, moeten vervolgens roeien met de riemen die zij wel in huis hebben. Ook dat kan druk opleveren.

7 Inhoud van dit nummer

Alles zo overziend heeft de professional het niet alleen druk, hij of zij staat ook onder druk, zoals wij hiervoor al hebben beschreven. In 2018 verscheen van de hand van Herman Tjeenk Willink het pamflet *Groter denken kleiner doen*. Bij dat groter denken ging het hem om het consequent voorop zetten van de democratische rechtsorde en het herstellen van verbroken verbindingen in de samenleving. Kortom, alle mensen tellen mee. Bij dat kleiner doen had Tjeenk Willink de professionals op de korrel, want die worden zo zoetjes aan vermorzeld door protocollen en andere bureaucratische regelzucht. Hij ziet een weg terug en dat is ‘openbaar burgerschap’. Van politici verwacht hij namelijk niet veel, integendeel, Tjeenk Willink zet zijn kaarten op de professional: van de huisarts tot de lasser. Die professionals moeten aangeven waar de pijn zit, wat niet werkt, maar bovenal ook aangeven wat wel werkt. Dat laatste vinden wij een inspirerende gedachte.

In het eerste artikel vertelt **Joep Lindeman** ons over de druk op mensen werkzaam in juridische professies. In lijn met wat in deze inleiding aan bod komt, presenteert hij die druk als resultante van een combinatie van te hoge werkdruk, hoge maatschappelijke verwachtingen, de effecten van *New Public Management* en bedreigingen aan het adres van officieren, advocaten en rechters. **Sarah Van Praet** neemt het stokje van hem over en verhaalt ons over de politie. Onder meer op basis van interviews met Belgische politiemensen wordt ingegaan op de vraag welke ervaringen uit het dagelijkse leven van invloed zijn op de ondermijning van de legitimiteit van hun optreden in de ogen van het publiek en in hun eigen ogen. Er is veel om ons

zorgen over te maken, maar in onder andere een reflexieve houding van politiemensen en organisatorische rechtvaardigheid wordt een teken van hoop gezien. Een goede veiligheidszorg is gebaat bij een gezond journalistiek klimaat. **Nina Holvast, Robby Roks, Joost Jansen en Joost Nan** praten ons bij over bedreigingen aan het adres van journalisten. Hun streven is de lezer te laten zien dat dit geweld zich op verschillende manieren en in diverse contexten kan manifesteren. De auteurs denken bij dat laatste aan 112- en beeldjournalistiek, verslaggeving van demonstraties of (sport)evenementen, online geweld via sociale media en misdaderverslaggeving. De waargenomen verschillen doen de auteurs pleiten voor een gedifferentieerde aanpak van geweld tegen journalisten. Vervolgens nemen **Fiore Geelhoed en Annebregt Dijkman** ons in een essay mee naar de wereld van de professionals die werken op het terrein van radicalisering. Daarin betogen zij dat professionals op het gebied van het *wicked problem* van radicalisering door diverse spanningsvelden dienen te navigeren. Daarbij is volgens hen reflexiviteit van professionals en hun organisaties noodzakelijk, inclusief een intersectionele benadering. In de rubriek **Significant other** spreekt René van Swaaningen met Willem de Haan. In de gedetailleerde bespreking van de loopbaan van Willem wordt ook aandacht besteed aan het ‘marktdenken’ in de wetenschap en de druk op criminologen.

Literatuur

- AIVD. (2023). *AIVD jaarverslag 2022*, via www.aivd.nl/documenten/jaarverslagen/2023/04/17/aivd-jaarverslag-2022.
- Aoulad Hadj, M., Straver, R. & Janssen, J. (2019). Aanstaande professionals in de veiligheidszorg: wat komt er op hen af en hoe maken we hen weerbaar?. *PROCES. Tijdschrift voor Strafrechtspleging*, (4), 297-304.
- Arum, S. van, Broekroelofs, R. & Xanten, H. van (2020). *Sociale (wijk)teams vijf jaar later. Vierde landelijke peiling onder gemeenten*. Utrecht: Movisie.
- Bacon, C., Heberton, B. & McCann, L. (2023). The limits of ‘professionalisation from above’: On the ‘re-professionalisation’ of street-level policing in England. *Criminology & Criminal Justice*. doi.org/10.1177/17488958231170153.
- Bovens, M. & Zouridis, S. (2002). From Street-Level to System-Level Bureaucracies: How Information and Communication Technology Is Transforming Administrative Discretion and Constitutional Control. *Public Administration Review*, 62(2), 174-184.
- Brodtkin, E.Z. (2012). Reflections on street-level bureaucracy: past, present, and future. *Public Administration Review*, 72(6), 940-949.
- Devlieghere, J. & Roose, R. (2017). *De mythe van rationalisering: over creativiteit en ambiguïteit*. Antwerpen: Garant.
- Dijkman, A. (2021). *‘De radicaliseringsindustrie’: van pionieren naar professionaliseren*. Amsterdam University Press.
- Engen, M., Fransson, M., Quist, J. & Skälén, P. (2021). Continuing the development of the public service logic: a study of value co-destruction in public services. *Public Management Review*, 23(6), 886-905. doi.org/10.1080/14719037.2020.1720354.
- EPSU. (2022). *Outsourcing is ‘hollowing out’ public administrations: EPSU report*. www.epsu.org/article/outsourcing-hollowing-out-public-administrations-new-epsu-report.

Janine Janssen, Fiore Geelhoed & Margo De Koster

- Eriksson, E. & Andersson, T. (2023). The 'service turn' in a new public management context: a street-level bureaucrat perspective. *Public Management Review*, 1-25. doi.org/10.1080/14719037.2023.2241051.
- Geelhoed, F., Busher, J., Massé, L.E.J.S. & Pelecijn, L. de (2024). In the discomfort zone: emotional labour and reflexivity in field research on extremism. *Studies in Conflict & Terrorism*, 1-22. https://doi.org/10.1080/1057610X.2024.2361954.
- Goormans, I., Verbouw, A. & Vandeviver, C. (2024). More than just a scratch: a scoping review on physical and psychological consequences of violence against police. *Trauma, Violence & Abuse*. doi.org/10.1177/15248380231218290.
- Han, B.-Ch. (2015). *The Burnout Society*. Stanford: Stanford Briefs.
- Hurenkamp, M. & Duyvendak, J.W. (2022). Tegen maatwerk. *Sociale Vraagstukken*, 6 oktober.
- Jacobsen, C.B., Hvitved, J. & Andersen, L.B. (2014). Command and motivation: how the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation. *Public Administration*, 92(4), 790-806. doi.org/10.1111/padm.12024.
- Janssen, J. (2020). *Observaties van de korpsantropoloog. Een antropologisch perspectief op wetenschapsbeoefening voor, met en bij de politie*. Den Haag: Boom criminologie.
- Kickert, W.J.M. (2011). Public management reform in continental Europe: National distinctiveness. In T. Christensen & P. Lægreid, *The Ashgate research companion to new public management* (pp. 97-112). Ashgate.
- Kromhout, M., Echtelt, P. van & Feijten, P. (2020). *Sociaal domein op koers? Verwachtingen en resultaten van vijf jaar decentraal beleid*. Den Haag: SCP.
- Linthorst, E.M. & Oldenhof, L. (2022). Een narratieve analyse van maatwerk in de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015. Conflicterende betekenissen van maatwerk. *Recht der Werkelijkheid*, 43(3), 36-59.
- Lipsky, M. (1980). *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Loosveldt, G. (2023). *De organisatie van een geïntegreerde gezins- en jeugdhulp: naar een integrale 3.0?* Brussel: Kenniscentrum Gezinswetenschappen (Odisee).
- Nelen, H., Wingerde, K. van., Bisschop, L. & Moerland, R. (2023). *Koers bepalen: Over de lessen van de versterking aanpak georganiseerde drugscriminaliteit*. Den Haag: Boom criminologie.
- Reed, M. (2019). Managing Public Service Professionals Under New Public Management. In A. Sturdy et al. (Eds.), *The Oxford Handbook of Management Ideas* (pp. 443-457). Oxford Handbooks. doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198794219.013.23.
- Reemst, L. van (2020). *Emergency Responders at Risk. An empirical analysis of the relationship between emergency responders' characteristics and their exposure to aggression by citizens* (diss. Rotterdam).
- Reemst, L. van, Fischer, T. & Weerman, F. (2022). Agressie tegen politiemedewerkers en omgang met burgers: wederkerige beïnvloeding of gemeenschappelijke oorzaken?. *Tijdschrift voor Criminologie*, 64(1), 61-80. doi.org/10.5553/TvC/0165182X2022064001004.
- Sollie, H. (2019). 'We maken wat mee zeg...' Mentale weerbaarheid binnen de werkcontext van de districtsrecherche. *PROCES. Tijdschrift voor Strafrechtspleging*, (4), 285-296.
- Strokosch, K. & Osborne, S.P. (2020). Co-experience, co-production and co-governance: an ecosystem approach to the analysis of value creation. *Policy & Politics*, 48(3), 425-442. doi.org/10.1332/030557320X15857337955214.
- Terpstra, J. & Trommel, W. (2009). Police, managerialization and presentational strategies. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 32(1), 128-143.
- Tjeenk Willink, H. (2018). *Groter denken, kleiner doen. Een oproep*. Amsterdam: Prometheus.

- 't Pasrel (2023). *Jaar- en kwaliteitsverslag 2023*. Brussel.
- Verhaeghe, P. (2023). *Onbehagen*, Amsterdam: De Bezige Bij.
- Verschuere, B. & Steen, T. (2015). Cocreatie en coproductie van publieke diensten. *Impuls*, 7-12.
- Vogel, V. de & Bosker, J. (2019). En toch is het prachtig werk: weerbaarheid bij forensisch sociale professionals. *PROCES. Tijdschrift voor Strafrechtspleging*, (4), 272-284.
- Wilpert, J., Keulen-de Vos, M., De Boeck, M. & Uzieblo, K. (2019). De impact van werken met zedenplegers op de professional. *PROCES. Tijdschrift voor Strafrechtspleging*, (4), 250-257.
- WRR (2017). *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*. Den Haag: WRR.