

De operationele politiebrieffing onderzocht (2)

De operationele politiebrieffing onderzocht (2)

Een actie(vervolg)onderzoek om tot een effectieve politiebrieffing te komen

A. Scholtens



In opdracht van:
Programma Politie & Wetenschap

Ontwerp:
Vantilt Producties & Martien Frijns

ISBN: 978 90 3524 824 3

NUR: 800, 624

Realisatie:
Reed Business, Amsterdam

© 2015 Politie & Wetenschap, Apeldoorn; Crisislab, Renswoude

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Publicatie- en Reproductierechten Organisatie (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

No part of this publication may be reproduced in any form, by print, photo print or other means without written permission from the authors.

Inhoud

	Managementsamenvatting	9
1	Inleiding	13
1.1	De start: bevindingen uit ons eerdere onderzoek naar de effectiviteit van de operationele politiebrieffing	13
1.2	Het vervolgonderzoek: hoe nu verder?	18
1.3	De aanpak	22
1.4	Methodologie	27
1.5	Leeswijzer	29
2	Beschrijving van de nieuwe sturingsconcepten	31
2.1	Twee hoofdaspecten van het briefingsconcept nader beschouwd	31
2.1.1	Presentatievorm	31
2.1.2	Werkgerelateerde informatie is <i>need to know</i> -informatie	33
2.2	Het sturingsconcept van Noord-Drenthe	34
2.2.1	Even wat context: de situatie ten tijde van het ontwikkeltraject	34
2.2.2	Het sturingsconcept	37
2.3	Het sturingsconcept van DNU	41
2.3.1	Even wat context: de situatie ten tijde van het ontwikkeltraject	41
2.3.2	Het sturingsconcept	42
2.4	Resumerend	50

3	Werking van de sturingsconcepten in de praktijk	53
3.1	Prioritering werkopdrachten en capaciteitstoedeling	53
3.1.1	Noord-Drenthe	54
3.1.2	DNU	57
3.1.3	Capaciteitstekort?	63
3.2	Het opstellen/formuleren van de werkopdrachten	64
3.2.1	Noord-Drenthe	64
3.2.2	DNU	66
3.3	Het uitzetten van de werkopdrachten	69
3.3.1	Noord-Drenthe	69
3.3.2	DNU	72
3.4	Het presenteren van de veiligheidsinformatie	74
3.5	De monitoring	75
3.5.1	Basisteam Noord-Drenthe	75
3.5.2	Basisteam DNU	75
3.6	Het ondersteunende middel: de sturingslijst en DNU.nl	76
3.6.1	De sturingslijst in basisteam Noord-Drenthe	76
3.6.2	DNU.nl in basisteam DNU	78
3.7	Het dagelijkse teammoment in DNU	78
3.8	Conclusies	82
4	Effectmeting van het briefingsconcept	85
4.1	Aanpak van de effectmeting	85
4.2	Werden opdrachten onthouden?	87
4.2.1	Wisten de respondenten dat ze een opdracht hadden?	87
4.2.2	Wisten de respondenten wat ze moesten doen?	88
4.3	Werd extra informatie over de opdracht opgezocht?	93
4.4	Tentatief: werden opdrachten ook uitgevoerd?	93
4.5	Werd de veiligheidsinformatie bekeken en onthouden?	94
4.5.1	Noord-Drenthe	94
4.5.2	DNU	96
4.6	Extra: werden de aanhoudingen in Noord-Drenthe bekeken?	98
4.7	Conclusies	98

5	Het geheel overziend: samenvatting, reflectie en aanbevelingen	101
5.1	Samenvatting	101
5.2	Reflectie	106
5.3	Aanbevelingen	108
	Bijlagen	111
1	De werkopdrachten	111
2	Opdrachten onthouden in DNU	115

Managementsamenvatting

De operationele politiebrieffing staat als sturingsinstrument al lange tijd centraal in de (nationale) doctrines over de gewenste werkwijzen van de politie. Met de introductie van de Nationale Politie is het thema (de)brieffen zelfs nog nadrukkelijker op de agenda gezet: het thema is als een van de vier focuspunten voor de aankomende jaren benoemd.¹ Een landelijke werkgroep heeft daarom een ‘werkingsdocument’ opgesteld waarin het kader wordt beschreven om het brieffen (en debrieffen) in de aankomende jaren beter vorm te geven.

In de kern gaat het bij de operationele politiebrieffing om het (laten) samenstellen en het op een vast moment plenair presenteren van informatie (aan de hand van een set dia’s) die noodzakelijk wordt geacht voor de taakuitoefening van operationele politiefunctionarissen.

In 2012 heeft Crisislab een onderzoek uitgevoerd naar enkele kernaspecten die de effectiviteit van de operationele briefing als sturingsinstrument bepalen: werd de inhoud van de briefing strategisch bepaald, werden de gepresenteerde opdrachten onthouden en werd op de uitvoering toegezien?² Uit dit onderzoek bleek dat de klassieke briefing als sturingsinstrument eigenlijk van geen betekenis is, onder andere omdat:

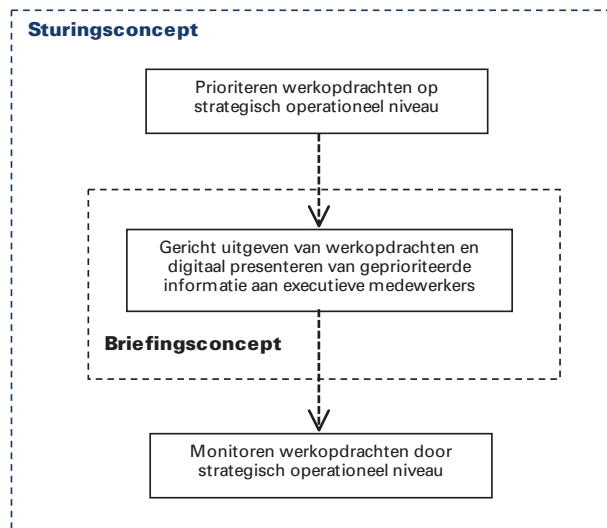
- besluitvorming over de inhoud en vormgeving van de briefing in essentie decentraal plaatsvindt op het niveau van de opstellers van de briefing (werkvoorbereiders), er vindt bij het opstellen van de briefing vrijwel geen sturing plaats door korps-, districts- of teamleiding;
- opdrachten, die dus niet door de leidinggevenden worden bepaald, niet als zodanig herkend worden en maar 31% van de informatie onthouden wordt;
- er geen systematische monitoring van de uitvoering van de opdrachten plaatsvindt, zodat het niet uitvoeren van opdrachten niet aan het licht komt.

¹ Zie: Nationale Politie (2011), *Ontwerpplan* en Nationale Politie (2012), *Inrichtingsplan*.

² A. Scholtens, J. Groenendaal & I. Helsloot (2013), *De operationele briefing onderzocht. Een onderzoek naar de effectiviteit van de operationele politiebrieffing*, Politie & Wetenschap, politiekunde nr. 51.

In 2013/2014 heeft Crisislab daarom een vervolgonderzoek uitgevoerd met als doel het samen met de politiepraktijk ontwikkelen van een briefingsconcept dat als sturingsinstrument wel betekenis zou (kunnen) hebben. Met twee basisteams zijn daartoe door een ontwikkelteam, bestaande uit medewerkers uit het betreffende basisteam en begeleid door de onderzoeker, twee briefingsconcepten ontwikkeld. Beide briefingsconcepten gaan in de basis uit van het gericht op de persoon uitgeven van opdrachten en het digitaal aanbieden van geprioriteerde taakinformatie, zijnde de informatie die nodig is om de opdracht te kunnen uitvoeren en algemene veiligheidsinformatie. De professionele medewerker moet dus zelf de geprioriteerde informatie opzoeken.

Tijdens de ontwikkeltrajecten bleek dat de briefingsconcepten niet los gezien konden worden van het prioriteren van de werkopdrachten en het monitoren van de uitvoering door 'een leidinggevende'. Zouden de opdrachten wederom door de werkvoorbereiders worden bepaald en zou niet op uitvoering worden toegezien, dan zou dat betekenen dat elke vorm van briefing als sturingsinstrument blijvend van beperkte waarde zou zijn. Daarom is in beide ontwikkeltrajecten breder gekeken en zijn er uiteindelijk twee sturingsconcepten op basisteamniveau ontwikkeld, waar beide briefingsconcepten deel van uitmaken:



Het eerste sturingsconcept bestaat uit de volgende onderdelen:

- Een dagelijks moment, waarin onder leiding van de strategisch operationeel leidinggevende de werkopdrachten voor de komende 24 uur voor het hele basisteam worden bepaald, inclusief de benodigde capaciteit.
- Een sturingslijst, waarin enerzijds de werkopdrachten en de geprioriteerde informatie staan beschreven zodat de medewerkers deze zelf kunnen opzoeken en waarin anderzijds per werkopdracht een korte terugkoppeling (debriefing) door de betreffende medewerker(s) gegeven wordt.
- Werkoverdrachtmomenten, waarin de ene dienst het werk overdraagt aan de volgende dienst.
- Een vast debriefingsmoment.

Het tweede sturingsconcept bestaat uit de volgende onderdelen:

- Een wekelijks operationeel sturingsoverleg, waarin onder leiding van de strategisch operationeel leidinggevende de lokale problemen voor de week bepaald worden.
- Een dagelijks operationeel sturingsoverleg, waarin onder leiding van de strategisch operationeel leidinggevende de werkopdrachten voor de komende 24 uur voor het hele basisteam worden bepaald, inclusief de benodigde capaciteit.
- Een werkoverdracht per dienst, waarin de opdrachten mondeling door de frontlijnleidinggevende worden uitgegeven. De frontlijnleidinggevende geeft bevindingen over de uitvoering van de werkopdrachten weer in een dagjournaal, dat door de strategisch operationeel leidinggevende als debriefing gebruikt wordt.
- Een speciale tool waarin de werkopdrachten en de geprioriteerde informatie (taakinformatie en veiligheidsinformatie) kort en bondig staan beschreven.

Het vervolgonderzoek heeft laten zien dat beide nieuwe sturingsconcepten in essentie werkbaar zijn. De concepten kunnen de strategisch operationeel leidinggevendenden daadwerkelijk ondersteunen bij 'het sturen' op het werk.

Dit komt in de eerste plaats omdat de briefingsconcepten als onderdeel van de sturingsconcepten nu effectief zijn vormgegeven in de zin dat opdrachten, in tegenstelling tot de klassieke plenaire briefing, gericht uitgegeven en daardoor grosso modo onthouden en ook uitgevoerd werden.

In de tweede plaats komt dit omdat de strategisch operationeel leidinggevendenden een gremium is geboden om met input van anderen structureel het werk te prioriteren. Een observatie is echter dat de operationeel leidinggeven-

den dit gremium nog lang niet optimaal benutten. Een belangrijke conclusie is dat een essentieel onderdeel van het succesvol (kunnen) zijn van beide sturingsconcepten sturingswil en sturingskunde is. Uitvoerende medewerkers hebben in ieder geval behoefte aan sturing (inclusief monitoring) en waarde- ren dat volgens dit vervolgonderzoek ook.

Het zwakste punt in de uitvoering van de bedachte sturingsconcepten is het optreden van de strategisch operationeel leidinggevend en frontlijnleiding- gevenden. Het blijkt voor hen lastig om directief te sturen wanneer uitvoerende politiefunctionarissen zonder goede reden afwijken van opdrachten. Bedacht moet worden dat van de betreffende leidinggevend nog nooit is verwacht dat zij daadwerkelijk directief sturing geven aan de uitvoering en tijdens de imple- mentatie ook niet geholpen zijn om dat te leren doen. De impliciete aanname was dat zij dat gezien hun functie wel zouden kunnen.

Inleiding

1.1 De start: bevindingen uit ons eerdere onderzoek naar de effectiviteit van de operationele politiebriefting

De operationele politiebriefting staat als sturingsinstrument al lange tijd centraal in de (nationale) doctrines over de gewenste werkwijzen van de politie, zo ook in het vigerende concept van de informatie gestuurde politie (IGP) uit 2003. De grondgedachte van dit concept is dat het wenselijk is om voor de taakuitoefening van de politieorganisatie relevante informatie te verzamelen, te analyseren en op basis daarvan te besluiten over capaciteitstoedeling.³ Een essentiële stap binnen dit concept is dat de inzet waartoe uiteindelijke besloten is, wordt meegedeeld aan de uitvoerende (politie)functionarissen (en dat vervolgens natuurlijk op de uitvoering wordt toegezien). Deze stap vindt volgens de IGP-doctrine plaats door elke dienst met een groepsbijeenkomst te beginnen. In deze ‘operationele politiebriefting’ wordt:

- relevante veredelde informatie verstrekt;
- door een leidinggevende aan de groep politiefunctarissen vertelt wat men die dag ‘moet doen’.⁴

Dat het brieften (en debrieften) nog steeds een centrale plaats inneemt in de beoogde werkwijze van de politie blijkt ook uit een recente ontwikkeling: door de Nationale Politie is het thema ‘(de)brieften’ als een van de vier focuspunten voor de aankomende jaren benoemd.⁵ Een landelijke werkgroep heeft daarom een ‘werkingsdocument’ opgesteld, waarin het kader wordt beschreven om het

3 Zie bijvoorbeeld Programmabureau ABRIO (2003), *Brieften en debrieften, voorbereiden en uitvoeren: het procesmodel, de procesbeschrijving en de productbeschrijvingen* en Programmabureau ABRIO (2005), *Informatiegestuurde Politie*.

4 Zie bijvoorbeeld ABRIO (2003); ABRIO (2005); Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (2008), *Informatiegestuurde politie; Strategische beleidsgroep intelligence* (2008), *Waakzaam tussen wijk en wereld: Nationaal Intelligence Model*; Kops & Klerks (2009), *Doctrine intelligencegestuurd politiewerk (versie 1.0)*, Politieacademie.

5 Zie Nationale Politie (2011), *Ontwerplan* en Nationale Politie (2012), *Inrichtingsplan*.

brieven (en debrieven) in de aankomende jaren beter vorm te geven. Het doel en de vormgeving van het brieven is nog steeds hetzelfde:

‘Brieven heeft als doel om essentiële informatie en duidelijke instructies te geven voorafgaande aan de uitvoering van het werk. Er zijn verschillende vormen van brieven, maar er vindt ten minste één maal per 24 uur een plenaire briefing plaats. Hierbij is iedereen aanwezig die in dienst is, ook de samensteller van de briefing. Een warme plenaire briefing heeft de voorkeur omdat er dan een natuurlijke interactie is tussen medewerkers en met de Operationeel Chef (OC). Medewerkers krijgen zo meer context, motivatie en inspiratie voor de uitvoering.’⁶

In schijnbare tegenstelling tot deze centrale plaats, is er nationaal en internationaal nog weinig bekend over het effect van de briefing in relatie tot de vormgeving van de briefing, en daarmee over de briefing als sturingsinstrument.

In 2012 heeft Crisislab daarom, in opdracht van het Programma Politie en Wetenschap, een participatief onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van de operationele politiebrieffing als sturingsinstrument.⁷ De effectiviteit van de briefing als sturingsinstrument is in abstracto uiteraard de mate waarin degenen die gestuurd moeten worden ook daadwerkelijk doen wat van hen verlangd wordt.

Inzicht in de mate waarin opdrachten en informatie worden onthouden, is dan een eerste voorwaarde om de effectiviteit van de briefing als sturingsinstrument te kunnen beoordelen: waar opdrachten (inclusief de bijbehorende informatie) niet worden onthouden, zullen ze ook niet bewust worden uitgevoerd zoals vooraf door leidinggevendenden is bedacht. In het onderzoek uit 2012 stond daarom het meten van het effect van de briefing sec centraal, dat wil zeggen: het meten van de mate waarin de opdrachten en informatie die tijdens de briefing zijn verstrekt, onthouden worden (zie stap 2 in figuur 1.1).

Tweede voorwaarde voor het bepalen effectiviteit van de briefing

Een tweede voorwaarde om te kunnen beoordelen of de briefing sec effectief is, is vanzelfsprekend of toehoorders tijdens hun uitvoerende werkzaamheden ook daadwerkelijk gebruikmaken van de gepresenteerde

6 Landelijke werkgroep (2013), *A3 Werkingsdocument (DE)briefing*.

7 A. Scholtens, J. Groenendaal & I. Helsloot (2013), *De operationele briefing onderzocht. Een onderzoek naar de effectiviteit van de operationele politiebrieffing*, Politie & Wetenschap, politiekunde nr. 51.

informatie. Hebben politiemensen de opdrachten tijdens hun dienst zoals bedoeld uitgevoerd? Is het politiemensen daadwerkelijk gelukt om gezochte personen tijdens de komende dienst aan te houden dankzij de informatie die zij tijdens een briefing hebben gekregen? Het beoordelen van deze tweede voorwaarde maakte geen onderdeel uit van het onderzoek van Crisislab uit 2012.

Een tweede vraag die wij in het onderzoek uit 2012 beantwoord hebben, is of de beoogde werkopdrachten die tijdens de operationele politiebrieffing werden uitgezet ook door het strategisch operationeel niveau (van het basisteam) werden bepaald.



Figuur 1.1: Schematische opzet van het onderzoek uit 2012, waarbij we onderscheid maakten tussende effectiviteit van de briefing **als sturingsinstrument** (stap 1) en de effectiviteit van de **brieffing sec** (stap 2)

In een drietal (toen nog) regionale politiekorpsen (Drenthe, Gelderland-Zuid en Brabant Zuid-Oost) is in de eerste plaats de totstandkoming en de presentatie van in totaal zeventien briefings bijgewoond. In de tweede plaats zijn de aanwezige politiefunctionarissen in het tweede deel van hun dienst 'getest' op wat zij hebben onthouden van de gepresenteerde informatie (de effectmeting).

Belangrijkste bevindingen eerder onderzoek

De (voor dit vervolgonderzoek) belangrijkste bevindingen waren:

- De operationele politiebrieffing krijgt in de praktijk vorm door het op een vast tijdstip centraal presenteren van informatie en (beoogde) werkopdrachten aan de hand van een set dia's, inclusief een mondelinge toelichting. In de meeste basisteams wordt voor het maken van de dia's gebruikgemaakt van een ondersteunend softwareprogramma, Satijn. De politiebrieffing wordt daarom ook wel aangeduid als 'satijnbrieffing'.
- Besluitvorming over de inhoud en vormgeving van de briefing vindt in essentie decentraal plaats op het niveau van de opstellers van de briefing (werkvoorbereiders). Zij baseren zich daarbij op ervaring, persoonlijke voorkeuren en een aantal vuistregels die ze zich in de loop van de tijd eigen hebben gemaakt. De selectie van informatie vindt daarmee ook nog eens plaats op basis van persoonlijke inschatting.
- Er is bij het opstellen van de briefing vrijwel geen sturing op het niveau van korps-, districts- of teamleiding.
- Beoogde opdrachten worden doorgaans als aandachtsvestigingen gepresenteerd.⁸ Deze impliceren weliswaar een opdracht, maar de formulering is vooral algemeen van aard ('als je deze persoon ziet, wees dan alert') en ongeadresseerd. Uit de effectmeting blijkt dat opdrachten die tijdens de briefing worden gegeven, niet als zodanig worden herkend. De kans bestaat dus dat toehoorders opdrachten (inclusief de bijbehorende informatie) 'missen' of naar eigen inzicht interpreteren en uitvoeren. De eigen interpretatie is mogelijk niet in lijn met wat de verstrekkers van de opdrachten voor ogen hadden.
- De informatie die wordt aangeboden bestaat niet alleen uit operationele informatie (informatie die noodzakelijk is voor de uitvoering van het opsporingswerk). Er wordt bijvoorbeeld teruggekeken naar de activiteiten van de afgelopen 24 uur zonder dat hier nieuw werk uit voortvloeit. Ook worden personele zaken (zoals ziekten, verjaardagen enzovoort) en procedurele wijzigingen besproken.
- Een speciaal type operationele informatie is de veiligheidsinformatie. Dit is informatie die noodzakelijk wordt geacht om als agent veilig op straat te kunnen optreden (bijvoorbeeld informatie over een vuurwapengevaarlijk

8 Aandachtsvestigingen bevatten informatie waardoor, de naam zegt het al, de aandacht gevestigd wordt op een persoon, object of locatie.

persoon). Het presenteren van veiligheidsinformatie wordt door de respondenten als een van de belangrijkste doelen van de briefing gezien.⁹

- Uit de effectmeting blijkt dat 30,7% van de operationele informatie die tijdens de briefing wordt aangeboden, wordt onthouden.
- De aangeboden informatie is sterk aanbodgericht. Zelden wordt rekening gehouden met de vraag of de toehoorders de informatie ook echt nodig hebben of dat zij op basis van die informatie actiegericht kunnen handelen: mede daardoor wordt informatie niet altijd even SMART¹⁰ beschreven en wordt relevante informatie nog weleens vergeten.
- De politiefunctionarissen waarderen, in lijn met veel eerder Nederlands (perceptie)onderzoek, de briefing vooral vanwege de gepercipieerde sociale werking die ervan uitgaat. Mede daarom wordt in de praktijk van de drie regio's ongeveer een derde van de tijd besteed aan het 'terugblikken'.

Onze hoofdconclusie was dan ook dat de operationele politiebrieffing in zijn huidige vorm geen effectief instrument is (stap 2 in figuur 1.1) dat het blauw op straat 'van bovenaf' stuurt (stap 1 in figuur 1.1).

In drie separate bijeenkomsten hebben wij aan de onderzochte korpsen een terugkoppeling gegeven van onze bevindingen. Het algemene beeld was dat men de bevindingen herkende.¹¹ Over de betekenis van de bevindingen verschilde men echter van mening. Het ene korps vond dat in essentie moest worden vastgehouden aan de huidige politiebrieffing, maar dat ze op punten wel verbeterd diende te worden. Een ander korps vond juist dat de politiebrieffing om effectief te kunnen zijn fundamenteel tegen het licht gehouden zou moeten worden of misschien wel helemaal anders zou moeten worden vormgegeven.

9 Dit werd een jaar later ook geconstateerd door M. den Hengst & M. In 't Veld (2014), *Briefen voor en door basisteams*, Politie-academie.

10 SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden.

11 Zie bijlage 3 in *De operationele briefing onderzocht. Een onderzoek naar de effectiviteit van de operationele politiebrieffing*, pp. 194-197.

Enkele citaten tijdens de terugkoppeling

- ‘De score is nog niet voldoende om het primaire doel te verwezenlijken. Maar dat betekent niet dat de briefing daarmee afgeschaft moet worden. Door kleine verbeteringen kunnen we de score wel naar boven de 50% krijgen.’
- ‘Ik besef me dat we al enige tijd bezig zijn om de briefing meer toekomstgericht te maken en meer als een sturingsinstrument te positioneren. Op dit moment moeten we constateren dat de briefing niet van de leiding is en dus geen sturingsinstrument is. Ik denk dat de briefing overigens wel een sturingsinstrument zou kunnen zijn.’
- ‘Laten we eerlijk zijn, op de briefing laat men sociaal gewenst gedrag zien. Men is aanwezig omdat het moet en hangt achterover en hoort het allemaal aan. Hoe kan ik de briefing dan als sturingsinstrument gebruiken? Ik stuur mensen de hele dag aan, maar dus niet middels de briefing.’
- ‘De briefing wordt ook wel gebruikt om informatie te veredelen. Ik zie dat bij ons echt nooit gebeuren. De vraag is of we nog wel fysiek moeten brieven. Er zijn echt veel slimmere manieren om onze mensen informatie en opdrachten mee te geven. Bijvoorbeeld door de mensen een Blackberry mee te geven, zodat zij zelf ter plaatse informatie kunnen ophalen.’
- ‘Alle pijnpunten die jullie constateren worden alleen maar erger door de komst van de Nationale Politie. Door het samenvoegen van teams is het werkgebied van de nieuwe afdelingen groter geworden, waardoor er dus feitelijk nog meer informatie per briefing gedeeld moet worden. Als we op de oude manier doorgaan, dan betekent dit vast dat de effectiviteit nog minder wordt.’

1.2 Het vervolgonderzoek: hoe nu verder?

Onze bevindingen en de reacties van de (toenmalige) korpsen tijdens de terugkoppeling gaven aanleiding tot de voor de hand liggende vraag: hoe zou een operationele politiebrieffing eruit moeten zien, wil deze als sturingsinstrument effectiever zijn dan nu het geval is? Met effectief bedoelen we weer de mate waarin informatie en opdrachten onthouden worden.

In opdracht van het Programma Politie en Wetenschap is door Crisislab een vervolgonderzoek gestart om deze vraag te beantwoorden.

Enkele centrale begrippen

Alvorens in te gaan op de centrale onderzoeksvraag van het vervolgonderzoek, introduceren we een aantal begrippen die we in de rest van de rapportage hanteren.

Onder een *sturingsconcept* verstaan we een gedachte werkwijze om de (executieve) medewerkers voorafgaand aan hun dienst ‘van bovenaf’ te sturen door:

- Het op strategisch operationeel niveau prioriteren van werkopdrachten, waarbij rekening wordt gehouden met de beschikbare capaciteit.
- Het presenteren van werkopdrachten aan de (executieve) medewerkers inclusief de informatie die nodig is om de opdracht adequaat uit te kunnen voeren, voorafgaand aan het werk.
- Het door het strategisch operationeel niveau monitoren van de gepresenteerde opdrachten.

De tweede stap in het sturingsconcept noemen we *briefingsconcept*. Hierin worden dus de werkopdrachten en de daarvoor noodzakelijke informatie gepresenteerd. Een *briefing* (sconcept) maakt dus per definitie deel uit van een sturingsconcept en is conform de heersende politiedoctrines dus wederom een sturingsinstrument.

Onder de *klassieke briefing* (*sopzet*) verstaan we de wijze waarop de briefing de laatste tien jaren praktisch vorm heeft gekregen. Dat wil zeggen dat opdrachten en (niet per se operationele) informatie dagelijks plenair op een vast moment aan de hand van een set dia’s worden aangeboden, inclusief een mondelinge toelichting.

Merk op dat:

- wij in de definitie van een *briefingsconcept* al een voorwaarde formuleren voor de te presenteren informatie: deze moet gerelateerd zijn aan de uit te zetten werkopdrachten. Informatie die niet direct gerelateerd is aan de werkopdrachten kan op voorhand al geen effectieve bijdrage leveren als het om het sturen op dit werk gaat, maar zorgt juist voor extra ‘ballast’ als het om het onthouden van informatie gaat;
- in een *briefingsconcept* werkopdrachten en informatie dus niet noodzakelijkerwijs plenair of op een vast tijdstip gepresenteerd hoeven te worden,

zoals wel het geval is in de meest recent geformuleerde definitie van de landelijke werkgroep (de)briefen en in de klassieke briefing;

- wij een briefingsconcept conform de heersende politiedoctrines zien als een onderdeel van een sturingsconcept. Dit betekent automatisch dat de doelstellingen die sommige onderzoekers en beleidsstukken nog ‘extra’ toedichten aan de politiebrieffing (namelijk ‘leren’ en ‘motiveren’) geen onderdeel van ons briefingsconcept zijn. De effectiviteit van de klassieke briefing in het behalen van die ‘extra’ doelstellingen is in nog geen enkel onderzoek aangetoond. Dus alle gedachten hierover zijn gebaseerd op ‘hoop’;
- de klassieke briefingsopzet (evident) meer is dan alleen een uitwerking van een briefingsconcept, omdat er ook informatie wordt verstrekt die niet direct gerelateerd is aan de (beoogde) werkopdrachten.

Het oorspronkelijke onderzoeksdoel

Het centrale onderzoeksdoel van het vervolgonderzoek luidde simpelweg: ontwerp en test een effectief *briefingsconcept*. De richtinggevende hoofdvraag in de ontwerpfase moest daarmee zijn: op welke manier kunnen werkopdrachten en informatie het best gepresenteerd c.q. aangeboden worden zodat deze wel/beter beklijven? Het onderzoek is daarmee een vervolg op stap 2 in figuur 1.1. De onderzoeksopzet was om samen met drie basisteams een drietal briefingsconcepten te ontwikkelen, ook om zo draagvlak voor een andere manier van briefen te creëren.

Drie ontwikkellijnen

Op basis van onze eerdere bevindingen en de reacties van de betrokken korpsen hebben we samen met drie basisteams drie verschillende ontwikkellijnen bewandeld, in de verwachting dat dit drie verschillende briefingsconcepten zou opleveren. Deze drie concepten zouden vervolgens getest worden op effectiviteit (hoeveelheid informatie/opdrachten die onthouden wordt,) zodat vergeleken kon worden welk concept (aantoonbaar) het meest effectief was. Per ontwikkellijn is een uitgangspunt geformuleerd.

Ontwikkellijn 1

Het uitgangspunt van deze ontwikkellijn is dat in essentie wordt vastgehouden aan de klassieke briefingsopzet en dat die in lijn met onze bevindingen wordt verbeterd. In het vorige onderzoek hebben we bijvoorbeeld laten zien dat de mate van beklijving statistisch significant positief samenhangt met een zestal factoren: een kleiner aantal te presenteren dia's, een kleiner aantal te presenteren informatie-elementen,¹² de (persoonlijke) relevantie van de informatie, het maken van aantekeningen, het in meerdere briefings blootgesteld worden aan informatie en deelname aan een middagbriefing (in plaats van een ochtendbriefing).¹³ Het aanbieden van bijvoorbeeld een beperkt(er) aantal dia's en informatie-elementen suggereert dus meer effectiviteit. Maar ook het SMARTer formuleren van de werkopdrachten en de daartoe noodzakelijke informatie zou tot meer effectiviteit kunnen leiden. Een cruciale vraag die in deze ontwikkellijn beantwoord moet worden is, welke informatie dan prioritair is: wat biedt je nog wel aan, en wat laat je (dus) achterwege? En hoe kunnen de toehoorders de weggelaten informatie dan tot zich krijgen?

Voor het uitwerken van deze ontwikkellijn is het basisteam Nijmegen-Zuid benaderd, omdat het korps Gelderland-Zuid als enige van de betrokken korpsen tijdens de terugkoppeling van onze eerdere bevindingen aangaf nog steeds te geloven in de klassieke briefingsopzet als sturingsmiddel. Dit is de lijn die de Nationale Politie voorstaat. En uit een onderzoek dat medio 2014 is gepubliceerd, blijkt dit ook de lijn van de Politieacademie te zijn.¹⁴

Ontwikkellijn 2

Het uitgangspunt van deze ontwikkellijn is om de klassieke briefingsopzet los te laten. Dat betekent dat politiemensen niet meer plenair aan de hand van een aantal dia's (passief) opdrachten en informatie krijgen aangereikt, maar dat presentatie ervan op een andere wijze moet worden vormgegeven.

In Assen (onderdeel van het basisteam Noord-Drenthe) had men al besloten om de klassieke briefingsopzet los te laten. De bevindingen uit ons eerdere onderzoek bevestigden het beeld dat men intuïtief ook al had, namelijk dat de klassieke briefing weinig effectief was. Daarom was men in Assen al begonnen

12 Een informatie-element is een woord of een combinatie van enkele woorden die betrekking hebben op het 'wat, wie, waar, waarom, waarmee, wanneer en wijze waarop'.

13 Zie hoofdstuk 9 in *De operationele briefing onderzocht. Een onderzoek naar de effectiviteit van de operationele politiebriefting*.

14 M. den Hengst & M. In 't Veld (2014), *Briefen voor en door basisteams. Een onderzoek naar verbeteringen in de overdracht van briefingsinformatie*, Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

om tot een andere invulling van het briefingsconcept te komen. We zijn aangehaakt bij deze initiatieven en hebben samen met het basisteam Noord-Drenthe een aantal initiatieven voor deze ontwikkellijn nader uitgewerkt.

Ontwikkellijn 3

Het uitgangspunt van deze ontwikkellijn is om een briefingsconcept te ontwikkelen, min of meer vasthoudend aan de klassieke briefingsopzet, die enerzijds rekening houdt met de bevindingen uit ons eerdere onderzoek en anderzijds aansluit bij een nog te ontwikkelen vorm van plenair debriefen. Bevindingen uit het eerdere onderzoek waren namelijk dat:

- er nog geen structurele plenaire debriefing plaatsvindt, terwijl dit wel een lang gekoesterde wens is van de onderzochte teams;
- uit de literatuur blijkt dat een debriefing een positieve invloed kan hebben op de mate waarin informatie in de briefing wordt onthouden;
- we in de effectmeting hebben kunnen aantonen dat een middagbriefing (die soms meer de vorm van een debriefing had) beter beklijft dan een ochtendbriefing.

In Flevoland was het basisteam Lelystad al gestart om tot een structurele debriefing te komen, zodat wij samen met een ander basisteam in Flevoland bovenstaande ontwikkellijn nader hebben uitgewerkt: het basisteam Dronten, Noordoostpolder, Urk (DNU). De bevindingen over het debriefen uit het basisteam Lelystad zouden meegenomen worden in het briefingstraject.

1.3 De aanpak

In mei 2013 is het vervolgonderzoek van start gegaan. In alle drie de basisteams is een werkgroep geformeerd die met de hierboven beschreven ontwikkellijnen aan de slag is gegaan. De werkgroepen bestonden uit vijf tot zes functionarissen van het betreffende basisteam en steeds dezelfde onderzoeker van Crisislab. Meer precies bestonden de werkgroepen uit een of meer strategisch operationeel leidinggevend(en) (op basisteamniveau, zie ook het kader ‘Drielagensturing’ verderop) en een of meer informatiecoördinatoren. In DNU is ook een subwerkgroep geformeerd om een specifieke briefingstool te ontwikkelen.

Om tot een wezenlijk effectief briefingsconcept te kunnen komen, moest men de problematiek van de klassieke briefingsopzet eerst zelf ‘ervaren’. De deelnemers aan de werkgroepen in Noord-Drenthe en Nijmegen-Zuid/-Noord

waren, op een enkeling na, namelijk niet bij ons eerdere onderzoek betrokken geweest, DNU was als basisteam überhaupt niet betrokken geweest.

Tijdens de eerste werkbijeenkomsten in de basisteams Noord-Drenthe en DNU hebben we de klassieke briefingsopzet daarom gezamenlijk (nog eens) geanalyseerd. Al snel onderkende men de bevindingen die we in §1.1 beschreven.

De waan van de dag regeert

Het onderwerp lag de leden van de werkgroepen zeer na aan het hart. Dat de klassieke briefingsopzet anders moest worden vormgegeven, daar was iedereen het wel over eens. De geboden ondersteuning door het vervolgonderzoek bood hun een steuntje in de rug om daadwerkelijk met het onderwerp aan de slag te gaan. In de beginfase was deze stimulans ook zeker nodig, omdat de leden van de werkgroepen regelmatig door de waan van de dag werden geleefd. Tijd voor een overleg was er wel, maar tijd om concreet iets uit te werken eigenlijk niet. Met andere woorden: het was niet de wil die ontbrak, maar wel de (gepercipieerde) tijd. Gaandeweg het traject, toen duidelijk werd welke producten er opgeleverd moesten worden, veranderde dit.

In het basisteam Nijmegen-Zuid verliepen de bijeenkomsten helaas wat moeizamer. Een eerste echte bijeenkomst vond ‘pas’ in november 2013 plaats.¹⁵ Om een en ander vlot te trekken, is daarom het basisteam Nijmegen-Noord bij het traject aangesloten. Dit leidde weliswaar tot meer concreetheid voor een briefingsconcept, maar de voortgang bleef achter bij de andere ontwikkeltrajecten. Na ongeveer een jaar (medio mei 2014) is daarom besloten om dit traject geen deel meer te laten uitmaken van dit vervolgonderzoek. De basisteams Nijmegen-Noord en -Zuid hebben aangegeven het traject gezamenlijk verder in hun eigen tempo te doorlopen. De opbrengst van de discussies, die inhoudelijk gezien weinig verschilden van die in Noord-Drenthe en DNU, worden in dit inleidende hoofdstuk wel meegenomen.

15 Een van de redenen daarvoor was dat er in Nijmegen-Zuid al verschillende trajecten/pilots liepen die tot veranderingen binnen de organisatie moesten leiden. Hoewel men ervan overtuigd was dat de briefing in zijn huidige vorm niet effectief was en daarom aanpassing behoefde, stond men toch ook huiverig tegenover weer een verandering.

Een eerste opbrengst van de discussies in de basisteams was dat men het er bij nader inzien over eens was dat de klassieke briefingsopzet losgelaten moest worden om het brieven echt effectiever te (kunnen) maken. Het ‘oppoetsen’ van de dia’s, zoals werd voorgesteld in ontwikkellijn 1, maar ook impliciet aan de orde was in ontwikkellijn 3, zou eigenlijk slechts een marginale verbetering betekenen. Feitelijk convergeerden de twee trajecten in DNU en Nijmegen-Noord/-Zuid daarmee naar ontwikkellijn 2. Dat wil zeggen dat in alle drie de werkgroepen nu werd nagedacht om tot een fundamenteel ander briefingsconcept te komen. In DNU werd hierdoor in het ontwikkeltraject de aansluiting met het debriefingstraject van Lelystad al snel uit het oog verloren.

Eveneens werd al snel duidelijk dat het ontwikkelen van een briefingsconcept niet los gezien kan worden van de totstandkoming van de werkopdrachten. Het ontwikkelen van een briefingsconcept waarin wel aan stap 2 zou worden voldaan maar niet aan stap 1 (het prioriteren van de werkopdrachten door strategisch operationeel leidinggevend), zou betekenen dat de briefing als sturingsinstrument blijvend van beperkte waarde zou zijn. De constatering in alle drie de basisteams was dan ook dat de operationeel leidinggevend ‘in positie’ gebracht moesten worden, zodat zij invulling zouden kunnen (gaan) geven aan hun strategisch operationeel leidinggevende functie. Dat zou moeten gebeuren door zelf te sturen op ‘het werk’ en dit niet, zoals nu gebeurt, over te laten aan de opstellers van de briefing.

Sturing op de operatie?

Het is belangrijk om even stil te staan bij de richting die het onderzoek nu opging. Het directief sturen op werkopdrachten door operationeel leidinggevend is binnen de politie niet gebruikelijk. Verschillende leidinggevend beaamden dit tijdens een van de terugkoppelingen van ons eerdere onderzoek. Ze stelden dat de huidige operationeel leidinggevend inderdaad geen directieve stuurders zijn, maar dit ook niet als hun taak zien. ‘Wij zien onszelf als *peoplemanagers*, dus wij treden vooral coachend op. Moet er directief gestuurd worden, dan zal men een ander type leidinggevende moeten aannemen.’

Dit beeld werd ook min of meer door de leden van de drie werkgroepen geschetst. Zij gaven aan dat operationeel leidinggevend door de bank genomen ‘niet zo goed zijn in het sturen’. Dat wordt ook als een van de redenen gezien waarom de debriefing maar moeilijk van de grond komt. Een terugkerende vraag in alle drie de werkgroepen was dan ook:

hoe moet meer sturing zich verhouden tot de veelvuldig genoemde ‘professionele ruimte’ van de individuele diender? Sommigen vroegen zich af of deze professionele ruimte misschien toch niet (te veel) een vrijbrief is geworden om vooral zelf te kunnen bepalen wat je doet.

Dat de politie op dat punt ook landelijk zoekende is, blijkt uit een onlangs door de Nationale Politie opgestart project ‘Scherp sturingsconcept – scherp sturen op de operatie’. Of hierin nu ook echt de essentie van betere sturing wordt geraakt, is maar de vraag: ‘Professionaliteit vraagt om vertrouwen, verantwoordelijkheid en ruimte. Iedere professional heeft recht op ruimte en vertrouwen. De ruimte wordt bepaald door de context. We optimaliseren de context door overbodige kaders weg te halen. Professionals die hun vak verstaan, zich willen verantwoorden (transparantie) en continu reflecteren om merkbaar beter te worden, krijgen vertrouwen en ruimte.’¹⁶

De veranderde richting betekende dat de aandacht tijdens de ontwikkeltrajecten op de totstandkoming van de werkopdrachten en de sturende rol van de strategisch operationeel leidinggevenden kwam te liggen. We waren met andere woorden een daadwerkelijk sturingsconcept aan het ontwikkelen waar het briefingsconcept een (effectief) onderdeel van zou moeten uitmaken (omdat er tot op heden immers geen daadwerkelijke sturing werd gegeven).

Drielagensturing

Wanneer we het over de sturende rol van de strategisch operationeel leidinggevenden hebben, dan hebben we het meer precies over een ‘drielagensturing’ op basisteamniveau:

- strategisch operationeel leidinggevende;
- frontlijnleidinggevende;¹⁷
- uitvoerders in de frontlijn.

In tabel 1.1 geven we meer concreet aan welke functionaris per niveau in de basisteams Noord-Drenthe en DNU opereert.

¹⁶ Folder *Scherp sturen op de operatie. Aanzet tot dialoog* van de projectgroep Sterk Sturingsconcept.

¹⁷ Met ‘frontlijnleidinggevende’ bedoelen we hier de functionaris die leiding geeft aan het operationele proces en daarmee aan de uitvoerders in de frontlijn. Deze functionaris is geen formele of aangewezen leidinggevende in de zin dat hij/zij deel uitmaakt van het Management Team. De frontlijnleidinggevende is ‘een brigadier met een taak’.

Tabel 1.1: Functionaris per niveau in de basisteams Noord-Drenthe en DNU

Lagen (per basisteam)	Noord-Drenthe	DNU
Strategisch operationeel leidinggevende (op basisteamniveau)	OvD (officier van dienst)	DACO (dagcoördinator)
Frontlijnleidinggevende	DACO (dagcoördinator)	CvD (chef van dienst)
Uitvoerders in de frontlijn	(executieve) medewerkers	executieve medewerkers

Twee andere aandachtspunten waren de vermeende sociale en interactieve aspecten van de briefing. Zoals gezegd, wordt de klassieke briefingsopzet ook gewaardeerd vanwege de sociale werking die ervan uit zou gaan. Maar als de klassieke briefing komt te vervallen, hoe dient die sociale werking dan geborgd te worden?

Ook zou de briefing gewaardeerd worden vanwege de vermeende interactieve informerende werking. Dat wil zeggen: het interactief delen van de ‘in de hoofden opgeslagen informatie’.¹⁸

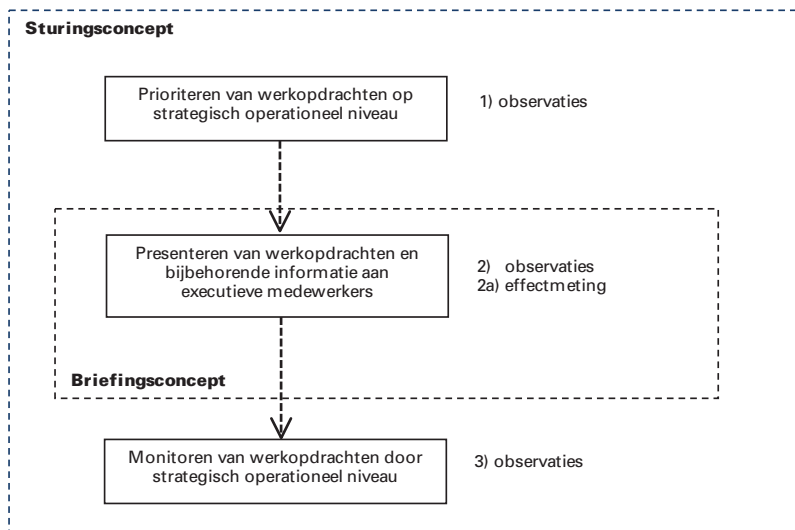
Over nut en noodzaak van beide aspecten en daarmee de borging ervan werd door de werkgroepen verschillend gedacht. In de uitwerkingen is dit dan ook verschillend vormgegeven (maar vanzelfsprekend niet als onderdeel van het sturingsconcept).

Uiteindelijk, zo zullen we laten zien, werden in essentie dezelfde sturingsconcepten ontwikkeld, maar ieder met een eigen (detail)uitwerking.

Uitbreiding van het onderzoek

Door deze nieuw ingeslagen weg hebben wij, na overleg met de opdrachtgever, ervoor gekozen het onderzoek uit te breiden. Hoewel wij oorspronkelijk strikt genomen alleen een effectmeting van de twee briefingsconcepten zouden uitvoeren, is het onderzoek uitgebreid met het geven van een beschrijving van de sturingsconcepten en de werking ervan in de praktijk.

18 Bedacht moet worden dat dit wel gebaseerd is op enige willekeur, omdat niet altijd iedereen aanwezig is c.q. kan zijn bij de briefing. Door twee operationeel leidinggevenden werd aangegeven dat zij eigenlijk nooit meemaken dat er interactief informatie wordt aangevuld.



Figuur 1.2: Schematische opzet van het vervolgonderzoek waarbij we onderscheid maken tussen (de observaties van) het sturingsconcept (onderdelen 1 t/m 3) en (de effectmeting van) het briefingsconcept (onderdeel 2a)

1.4 Methodologie

De hoofdlijn van dit onderzoek is simpel: wij hebben samen met de werkgroepen in het basisteam DNU en Noord-Drenthe een nieuw sturingsconcept ontwikkeld. Na een (op onderdelen soms korte) implementatieperiode hebben gedurende een week observaties van het sturingsconcept, inclusief het briefingsconcept, en een effectmeting van de werkopdrachten en de daarvoor benodigde informatie plaatsgevonden.

Meer in detail hebben wij de volgende aanpak gevolgd:

- Nadat een sturingsconcept is ontwikkeld, zijn de medewerkers daarvan op de hoogte gebracht. In Noord-Drenthe was dit iets eenvoudiger dan in DNU, omdat men in Noord-Drenthe al met delen van het concept bekend was; het sturingsconcept in Noord-Drenthe is immers in lijn met enkele al gaande ontwikkelingen nader uitgewerkt. Voor DNU waren alle onderdelen van het ontwikkelde sturingsconcept nieuw, zodat iedereen ‘vanaf nul’ meegenomen moest worden.
- Tijdens de participatieve observatiedagen (eind februari in Noord-Drenthe en medio maart in DNU en tweemaal twee dagen in juni) hebben wij de werkzaamheden c.q. overleggen die samenhangen met het sturingsconcept bijgewoond en geobserveerd.

- Tijdens de observatiedagen hebben we ook gesprekken gevoerd met betrokkenen over hun ervaring met de nieuwe werkwijze. Deze gesprekken, onze eigen observaties en de eigen ervaringen van de medewerkers hebben in een aantal gevallen al tijdens de testweken tot een tussentijdse aanpassing van het concept geleid. Indien aan de orde, zullen wij dit vermelden.
- Op basis van onze observaties, aangevuld met de informatie uit de gesprekken, hebben we een beschrijving gegeven van de manier waarop de sturingsconcepten tijdens beide testweken hebben gefunctioneerd.
- Aan alle executieve medewerkers die tijdens de testweek een werkopdracht kregen, is een vragenlijst uitgereikt. Deze medewerkers is gevraagd om deze, nadat hun werkopdracht was uitgevoerd, individueel in te vullen. Naast enkele algemene vragen over bijvoorbeeld geslacht, leeftijd, functie, aantal jaren werkzaam in deze functie en welke dienst men die dag had gedraaid, bestond de vragenlijst uit een aantal inhoudelijke testvragen (voor de effectmeting van het briefingsconcept) en perceptievragen (over de nieuwe briefingsconcepten).
- Voor de effectmeting van het briefingsconcept hebben we de antwoorden op de testvragen geanalyseerd en het effect bepaald. In hoofdstuk 4, waarin we de resultaten van de effectmeting presenteren, gaan we separaat in op de aanpak van de effectmeting. Deze aanpak is namelijk gebaseerd op de sturingsconcepten. We moeten dus een beschrijving van de sturingsconcepten geven voordat we kunnen uitleggen hoe wij de effectmeting hebben aangepakt.
- In eerste instantie was het ontwikkelen van een nieuw briefingsconcept (wat later een sturingsconcept werd) vooral bedoeld om tijdens de testweek de effectiviteit ervan te meten. Dat wil zeggen dat men na de testweek weer door zou gaan met de 'oude' werkwijze. Om de drempel voor medewerking binnen de basisteams te verlagen is dit ook als zodanig naar de medewerkers gecommuniceerd. Na afloop van de testweek is in beide basisteams op basis van de (overwegend) positieve ervaringen besloten om toch op de ingeslagen weg door te gaan. In juni 2014, ongeveer drie maanden na beide testweken, hebben wij in ieder basisteam nog twee dagen meegelopen om te kijken hoe op dat moment uitvoering werd gegeven aan het sturingsconcept.

1.5 Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk beschrijven we in hoofdstuk 2 de sturingsconcepten zoals deze in de basisteams Noord-Drenthe en DNU zijn vormgegeven.

In hoofdstuk 3 beschrijven we de werking van de sturingsconcepten in de praktijk, tijdens de testweek en de twee terugkomdagen na drie maanden.

In hoofdstuk 4 zoomen we nader in op de briefingsconcepten. We presenteren de resultaten van de effectmeting: we laten zien of door de gekozen presentatie van de briefingsconcepten de werkopdrachten en de veiligheidsinformatie onthouden werden en, meer in het bijzonder, of ze ook beter onthouden werden dan bij de klassieke briefingsopzet.

In hoofdstuk 5 vatten we voorgaande hoofdstukken samen, geven we een reflectie en doen we enkele aanbevelingen.

Beschrijving van de nieuwe sturingsconcepten

In dit hoofdstuk beschrijven we de wijze waarop de werkgroepen in de basisteams Noord-Drenthe en DNU het sturingsconcept hebben vormgegeven. Vanzelfsprekend is dit alleen een beschrijving van wat tijdens de beide testweken in praktijk gebracht moest worden. De feitelijke werking ervan wordt in hoofdstuk 3 beschreven. We starten dit hoofdstuk door een nadere beschouwing te geven van twee hoofdaspecten in het briefingsconcept: de presentatievorm en de werkgerelateerde informatie.

2.1 Twee hoofdaspecten van het briefingsconcept nader beschouwd

Door de werkgroepen moest nagedacht worden over een invulling van de volgende twee hoofdaspecten van het briefingsconcept:

- 1 Presentatievorm: hoe worden werkopdrachten en informatie die nodig is om de opdrachten adequaat te kunnen uitvoeren gepresenteerd?
- 2 Werkgerelateerde informatie: welke informatie wordt er naast de werkopdrachten gepresenteerd?

De werkgroepen kwamen met een min of meer gelijke invulling, zodat we deze voorafgaand aan de afzonderlijke beschrijvingen van de sturingsconcepten centraal in deze paragraaf beschrijven.

2.1.1 Presentatievorm

Beide werkgroepen waren van mening dat iedere medewerker, maar vooral de medewerker op straat, moet beseffen dat hij informatie nodig heeft om zijn taak adequaat te kunnen uitvoeren. Dit besef moet ertoe leiden dat men zelf actief op zoek gaat naar de noodzakelijke informatie. Om een actieve houding te stimuleren, zou informatie dan ook niet meer op een vast moment tijdens een plenaire briefing 'voorgekauwd' gepresenteerd moeten worden.

In beide basisteams is ervoor gekozen om de informatie (waaronder ook de werkopdrachten) middels een tool aan te bieden, zodat medewerkers haar op ieder gewenst moment zelf op de computer kunnen opzoeken. Daarbij is aansloten bij de technische mogelijkheden die er op dat moment waren.¹⁹ Deze aanpak vergt ten opzichte van de klassieke (satijn)brieffing een essentieel andere houding van de medewerkers.

De tools zijn door beide teams verschillend uitgewerkt, we bespreken ze in paragraaf 2.2 en 2.3.

Andere houding medewerkers noodzakelijk

Bedacht moet worden dat de klassieke satijnbrieffing ook na de plenaire presentatie kon worden nagelezen op de computer. Uit het onderzoek uit 2012 bleek dat dit niet tot nauwelijks gebeurde: 25% van de respondenten gaf aan dit tijdens onze observatiedag gedaan te hebben, en dit waren dan vooral de medewerkers die niet bij de klassieke brieffing aanwezig waren geweest. Ook kon men vanzelfsprekend aantekeningen maken, zodat men de informatie op een later moment kon opzoeken. Bij het invullen van de vragenlijst kon men dan ook het aantekeningenboekje gebruiken. Maar ook hiervoor gold dat dit niet tot nauwelijks gebeurde: er werden vrijwel geen aantekeningen gemaakt.

Extra aandachtspunt tijdens de testweek

Wat vinden de medewerkers ervan dat zij niet meer op een vast moment passief informatie krijgen aangereikt, maar dat zij deze informatie zelf moeten opzoeken?

¹⁹ Regelmatig is aangegeven dat het RTIC/de meldkamer hier ook een rol in zou kunnen spelen, maar dat kon op dat moment niet gerealiseerd worden. In een ander onderzoek naar de effectiviteit van het RTIC, dat ook in opdracht van het Programma Politie en Wetenschap wordt uitgevoerd, wordt deze mogelijkheid nader onderzocht.

2.1.2 Werkgerelateerde informatie is need to know-informatie

Een tweede aspect van een briefingsconcept waarover nagedacht moest worden, was welke informatie nu daadwerkelijk werkgerelateerd is. Dit was een lastige stap in het traject, omdat een grondhouding binnen de politie is dat alle informatie over dat wat zich op straat afspeelt per definitie als werkgerelateerd moet worden gezien en dus voor iedereen relevant zou moeten zijn. Of het nu gaat om overlastveroorzakers of -locaties, winkeldieven, woninginbrekers, gestolen voertuigen of vuurwapengevaarlijke of agressieve personen. Tijdens het werk op straat kan iedereen hiermee geconfronteerd worden. Het klassieke briefingsconcept is min of meer een invulling van deze grondhouding. Min of meer, omdat, zoals ons eerdere onderzoek uit 2012 aantoonde, alleen een selectie van de beschikbare (straat)informatie wordt gepresenteerd aan toehoorders – die overigens niet altijd consequent bij een klassieke briefing aanwezig (kunnen) zijn.

Hiermee rekening houdend en met het feit dat al deze operationele (straat)-informatie toch niet wordt onthouden (en redelijkerwijs ook niet onthouden kan worden gezien de hoeveelheid informatie die gepresenteerd wordt), is deze grondhouding door de werkgroepen in beide basisteams losgelaten. Onder de informatie die naast de werkopdrachten volgens het hierna beschreven briefingsconcept gepresenteerd moet worden en die men dus beschikbaar moet hebben (en als *need to know*-informatie wordt aangeduid), vallen:

- De taakinformatie. Dit is de meest basale informatie die nodig is om een gekregen werkopdracht/taak adequaat uit te kunnen voeren. De taakinformatie maakt doorgaans vanzelfsprekend onderdeel uit van de opdrachtformulering en heeft, net als in het onderzoek uit 2012, betrekking op de zeven w's: wat, wie, waar, waarom, waarmee, wanneer en wijze waarop. Deze informatie is alleen noodzakelijk voor de agenten die deze taak moeten uitvoeren, dus alleen zij moeten deze informatie beschikbaar hebben. Merk op dat dit een essentiële andere zienswijze is dan die van de klassieke briefingsopzet: daarin werd alle informatie die plenair werd gepresenteerd voor iedereen noodzakelijk geacht, dus ook de informatie die bij alle (beoogde) opdrachten hoorde.
- De veiligheidsinformatie. Hoewel deze informatie niet direct gekoppeld hoeft te zijn aan een werkopdracht, wordt deze informatie door de werkgroepen in het ontwikkeltraject wel als noodzakelijk gezien om veilig op straat te kunnen opereren. Deze informatie wordt voor iedereen noodzakelijk geacht en iedereen moet deze informatie onthouden.

Alle overige informatie werd in het ontwikkeltraject als *nice to know* gezien en men hoeft deze informatie dus niet per se beschikbaar te hebben en te onthouden.

De oplettende lezer zal geconstateerd hebben dat we onze formulering enigszins hebben aangepast: bij de taakinformatie spreken we in plaats van ‘het onthouden van informatie’ nu van ‘het beschikbaar hebben van informatie’. Door de gekozen presentatievorm van het briefingsconcept zal het niet meer noodzakelijk zijn om de gepresenteerde taakinformatie ook daadwerkelijk te onthouden. Men kan voor de uitvoering van de werkopdracht taakinformatie opzoeken en eventueel na uitvoering van de taak ‘vergeten’. Met andere woorden: de taakinformatie hoeft niet per se onthouden te worden, men moet haar alleen tijdens de taakuitvoering beschikbaar hebben. Omdat de veiligheidsinformatie niet gekoppeld is aan een taak en men deze informatie dus op ieder willekeurig moment moet kunnen gebruiken, moet deze informatie wel onthouden worden. Dit alles heeft vanzelfsprekend consequenties voor de effectmeting.

2.2 Het sturingsconcept van Noord-Drenthe

Het basisteam Noord-Drenthe bestaat uit vier gemeenten: Assen, Noorderveld, Aa en Hunze en Tynaarlo. Het basisteam Noord-Drenthe bestaat daarmee uit vier politiebureaus gelegen in de vier genoemde gemeenten, respectievelijk: bureau Assen, bureau Roden, bureau Gieten en bureau Vries.

2.2.1 Even wat context: de situatie ten tijde van het ontwikkeltraject

Zoals in de inleiding al aangegeven, was men in het basisteam Noord-Drenthe al begonnen om tot een andere invulling van het briefingsconcept te komen. Het nog te ontwikkelen sturingsconcept sluit aan bij een aantal al in gang gezette initiatieven. We noemen deze hierna kort.

De themabriefting

Tijdens ons eerdere onderzoek naar de effectiviteit van de politiebriefting bleek dat men in Assen al nadacht over een andere manier van brieften. Niet alleen

omdat men twijfels had over de effectiviteit van de klassieke briefingsopzet, maar ook omdat men vond dat de briefing te incidentgericht was, te intern gericht (de informatie die tijdens de briefing gedeeld werd had (te) weinig betrekking op de problemen die daadwerkelijk ‘buiten’ speelden) en te veel geregeerd werd door de waan van de dag. Men was dan ook van mening dat een plenaire briefing meer gebieds- en contextgebonden moest worden, waardoor medewerkers op straat beter zouden begrijpen wat er precies aan de hand is binnen het werkgebied. Om dit te realiseren is er in Assen een themabriefing ontwikkeld.

Tijdens een themabriefing wordt plenair met uitvoerende politiemensen aan de hand van een aantal dia’s een specifiek thema uitgediept. Hierdoor zouden medewerkers beter begrijpen welke trends er spelen, hoe die verklaard kunnen worden en welke bijdrage zij concreet kunnen leveren om de trends om te buigen. Dit vereist dat er gebiedsscans worden opgesteld waarin informatie vanuit het korps en de samenleving geanalyseerd wordt. Deze gebiedsscans moeten leidend zijn bij het bepalen van de keuze voor het onderwerp van de themabriefing en de inhoud ervan.²⁰ De themabriefings vinden af en toe plaats en vervangen daarmee niet de dagelijkse (satijn)briefing.

Tijdens het vorige onderzoek hebben wij bij wijze van *good practice* de themabriefing ‘fietsendiefstal’ beschreven en getest op effectiviteit. We hebben in dat onderzoek laten zien dat deze vorm van briefen effectiever is dan de klassieke briefingsopzet: 60% van de aangeboden informatie werd onthouden.²¹ De interactieve themabriefing maakt geen onderdeel uit van het sturingsconcept, maar laat wel zien dat er andere vormen zijn om specifieke informatie centraal op een effectieve manier met elkaar te delen en om mogelijk leer- en teambuildingsaspecten te adresseren.

Het concept Zelfstandig Zingevende Politie

In heel Drenthe is het concept Zelfstandig Zingevende Politie (ZZP) geïntroduceerd. Hierin wordt uitgegaan van politiemedewerkers die, zoals de term al aangeeft, ‘zelfstandig zingeven’ aan hun taak. Dat betekent dat zij om hun taak serieus te kunnen uitvoeren zelf actief op zoek moeten gaan naar de daarvoor noodzakelijke informatie. Het ZZP-concept, dat feitelijk nog vooral een theoretisch con-

20 Politie Assen (2012), *Presentatie COP Assen*.

21 Zie hoofdstuk 10 in *De operationele briefing onderzocht. Een onderzoek naar de effectiviteit van de operationele politiebriefting*.

cept was, is een basis voor het nieuwe briefingsconcept. Het ZZP-concept heeft tijdens het ontwikkeltraject concreet handen en voeten gekregen.

Geen plenaire satijnbriefing meer

Gesteund door de bevindingen in ons eerdere onderzoek en met het ZZP-concept in het achterhoofd heeft men, zoals gezegd, op bureau Assen begin 2014 de klassieke briefingsopzet losgelaten. Dat wil zeggen dat men gestopt is met het plenair presenteren van de satijnbriefing. De satijnbriefing – met daarin vooral de aandachtsvestigingen – wordt nog wel gemaakt, maar (ZZP-)medewerkers kunnen deze zelf op de computer bekijken. We benadrukken dat uit deze aandachtsvestigingen doorgaans geen concrete, geadresseerde werkopdrachten voortvloeien.

Het oorspronkelijke briefingsmoment om halfnegen 's ochtends bestaat overigens nog wel. Tijdens dit moment worden opdrachten mondeling uitgegeven en waar nodig toegelicht. Ook wordt, afhankelijk van de OvD of DACO, nog het traditionele 'rondje' gemaakt, waarin mensen die geen opdracht hebben gekregen kunnen aangeven wat ze die dag gaan doen.

Sturingslijst

Het laatste initiatief dat we hier noemen is de door bureau Assen voor het gehele basisteam ontwikkelde sturingslijst. Dit is een Excelbestand waarin in verschillende tabbladen zowel (achtergrond)informatie als werkopdrachten zijn te vinden. De sturingslijst is bedoeld om alle informatiestromen (waaronder de werkopdrachten) in één document weer te geven. Tijdens het ontwikkeltraject was men bezig de sturingslijst vorm en inhoud te geven.

Het onderdeel waar de werkopdrachten in werden opgenomen, was vooral bedoeld voor de OvD's, zodat zij een overzicht hadden van het werk. Dit werk werd, net als tijdens de klassieke briefingsopzet, door de werkvoorbereiders voorbereid. Dat wil zeggen dat de werkvoorbereider de informatie tussen 7.00 en 8.15 uur selecteert, zodat mede op basis daarvan de uit te zetten acties worden gedestilleerd. De acties worden tijdens het hiervoor genoemde briefingsmoment van halfnegen uitgezet.

De sturingslijst is tijdens het vervolgonderzoek doorontwikkeld als onderdeel van het nieuwe sturingsconcept.

2.2.2 Het sturingsconcept

Het nieuwe sturingsconcept van basisteam Noord-Drenthe wordt gevormd door de volgende onderdelen die we hierna toelichten:

- een COP-moment (een overleg waarin de werkopdrachten voor de komende 24 uur voor het hele basisteam worden bepaald, inclusief de benodigde capaciteit);
- een sturingslijst, waarin de (ZZP-)medewerkers hun werkopdrachten en de benodigde informatie kunnen vinden;
- werkoverdrachtmomenten (momenten waarin de ene dienst het werk overdraagt aan de volgende dienst);
- een vast debriefingsmoment.

COP-moment

De werkopdrachten worden dagelijks om 10.00 uur in het Coördinatie Operationele Politiezaken-moment (COP-moment) door de OvD (als strategisch operationeel leidinggevende van de dag), de DACO, de Coördinator Opsporing en Coördinator Informatie voorbereid. Zij bepalen welke opdrachten de komende 24 uur uitgevoerd moeten worden. Ook wordt tijdens dit overleg bepaald wie de opdrachten in welke dienst moet uitvoeren: vroege, late, nacht- of dagdienst. Het gaat dus niet alleen om opdrachten voor de executieve dienst, maar ook om opdrachten voor medewerkers die dagdienst hebben en bijvoorbeeld een aangifte moeten opnemen (zie ook tabel 2.1).

Sturingslijst

De sturingslijst is, zoals gezegd, een Excelbestand waarin in verschillende tabbladen zowel (achtergrond)informatie als werkopdrachten zijn te vinden.

Werkopdrachten

De werkopdrachten die in het COP-moment geprioriteerd zijn, worden op datum in een van de tabbladen in de sturingslijst gezet; er wordt een beschrijving van de opdracht gegeven en het voertuig of de medewerker die de opdracht moet uitvoeren. Iedereen kan in principe op ieder willekeurig moment een opdracht in de sturingslijst zetten, maar tijdens het COP-moment

wordt door de OvD bepaald of de opdracht de komende 24 uur ook daadwerkelijk uitgevoerd zal worden. Alleen de DACO's en/of OvD vullen de personele capaciteit in. De taakinformatie maakt onderdeel uit van de opdrachtformulering, deze wordt dus niet separaat gepresenteerd.

Aan iedere opdracht in de sturingslijst hangt ook een BVH-nummer zodat men zelf aanvullende informatie kan opzoeken.²² Het zelf (kunnen) opzoeken van informatie is immers een belangrijk uitgangspunt in de ZZP-werkwijze. Voor het overzicht wordt met kleuren inzichtelijk gemaakt voor welke dienst (vroeg, laat, nacht of dag) de opdracht is bedoeld. De opdrachten zijn vooral bedoeld voor medewerkers van de opsporing (vaste kern criminaliteitsafhandeling) en handhaving (surveillancedienst). De noodhulp wordt aangestuurd door de meldkamer.

Bij iedere werkopdracht is ook ruimte gereserveerd om kort aan te geven met welk resultaat de opdracht is uitgevoerd (debriefing).

Tabel 2.1: Voorbeeld van de wijze waarop de werkopdrachten in Noord-Drenthe geformuleerd en gepresenteerd worden, waarbij alle herleidbare informatie is geanonimiseerd

Werkopdrachten				
BVH	Rapp ²³	Onderwerp	In behandeling bij [=uitvoering] ²⁴	Debriefing
Nr. x	naam	Aanhouden [naam, adres]. Is al een aantal keren de dans ontsprongen. Heeft camera aan woning en ziet je aankomen. Houd daar rekening mee! Machtiging opgemaakt, ligt bij DACO in [plaats].	Naam A, naam B	Opgepakt, signalering ingetrokken, overgebracht naar [locatie], parket ingelicht
Nr. y	naam	Ga naar [adres] om te controleren of daar een wietkwekerij zit.	Voertuig/eenheid	
Nr. z	naam	Om 15.00 uur komt [naam] aangifte doen van mishandeling. X neemt aangifte op, ruimte 1 is gereserveerd.	X	

22 BVH staat voor: Basisvoorziening handhaving. Dit is een basisregistratiesysteem waarin meldingen op locatie zijn geregistreerd.

23 Rapporteur, dit is de persoon die de zaak in behandeling heeft c.q. degene die wil dat deze opdracht uitgevoerd wordt.

24 Met in behandeling wordt bedoeld: de persoon/personen/voertuig(en) die de opdracht moeten uitvoeren.

Extra aandachtspunt tijdens de testweek

Eind januari, een kleine maand voor de testweek in februari 2014, was het onderdeel waarin de werkopdrachten in tabelvorm in de sturingslijst worden geplaatst functioneel. Het tabblad met daarin de werkopdrachten die in eerste instantie alleen voor de OvD was bedoeld, kon vanaf dat moment door iedereen bekeken worden. Omdat de medewerkers nu ook zelf hun werkopdrachten konden opzoeken en dit in de beleving van de werkgroep ook deden, leek het erop dat het mondeling uitgeven van de opdrachten door de OvD overbodig was geworden. Om te kijken of medewerkers inderdaad zelf hun opdrachten ‘uit de sturingslijst halen’ kwam het halfnegen-moment tijdens de testweek te vervallen. Een extra aandachtspunt tijdens de testweek was dan ook: bekijken of medewerkers zelf hun opdrachten hebben opgezocht.

Extra aandachtspunt tijdens de testweek

Hoe worden de opdrachten geformuleerd (kort, krachtig, duidelijk, niet multi-interpretabel)?

Veiligheidsinformatie

De veiligheidsinformatie maakt normaal gesproken deel uit van de satijnbriefing (die gebruikelijk in de sturingslijst hangt, zie hierna). Dat betekent dat de medewerkers zelfstandig de veiligheidsinformatie op de computer kunnen opzoeken. Tijdens de testweek wordt geen satijnbriefing gemaakt, maar wordt aan de sturingslijst een apart en herkenbaar kopje toegevoegd waarin alleen de veiligheidsinformatie wordt aangeboden. Deze informatie moeten alle (executive) medewerkers, ongeacht de werkopdracht, onthouden.

Presentatie veiligheidsinformatie

De veiligheidsinformatie wordt kort en krachtig aangeboden volgens de volgende opbouw:

- Voor aandachtsvestiging persoon:
 - naam;
 - locatie;
 - gevarenclassificatie;
 - waar kun je de persoon aantreffen.

- Voor aandachtsvestiging locatie:
 - foto locatie (als die er is);
 - straat;
 - gevarenclassificatie.

Overige informatie

Alle overige informatie is te vinden onder verschillende tabbladen in de sturingslijst. Deze informatie moet als *nice to know*-informatie gezien worden.

Het betreft vooral:

- achtergrondinformatie, zoals wetsartikelen voor de hulpofficier van justitie;
- een overzicht van alle (voorzienbare) evenementen die in het jaar plaatsvinden, zodat daar bij het prioriteren van de werkopdrachten rekening mee gehouden kan worden;
- overzicht van de *High Impact Crimes* (zoals woninginbraken) die door de eenheidsleiding/minister zijn bepaald;
- herkenningen (mochten collega's de betreffende persoon herkennen, dan kunnen zij de tot dan toe beschikbare informatie waar mogelijk aanvullen);
- aanhoudingen;
- themabriefings;
- overzicht van personele aangelegenheden, zoals (school)vakanties, ziekten en jarigen.

Extra aandachtspunt tijdens de testweek

Aanhoudingen kunnen *need to know* worden als er in het COP-moment een specifieke werkopdracht van wordt gemaakt en deze gericht aan een persoon/voertuig wordt gekoppeld.

De gedachte is echter dat de (ZZP-)medewerkers de aanhouding bekijken en als hun werkzaamheden dat toelaten er zelf eventueel mee aan de slag gaan. Tijdens de testweek is bekeken of dit ook is gebeurd.

Werkoverdrachten van dienst op dienst

Er zullen verder werkoverdrachten plaatsvinden waarin de executieve medewerkers elkaar vooral zelf briefen. Dat gebeurt op drie vaste momenten van de dag:

- om 7.00 uur in de ochtend, als de nachtdienst de vroege dienst brieft;
- om 14.30 uur in de middag, als de vroege dienst de late dienst brieft (in aanwezigheid van de OvD en/of DACO);
- om 23.00 uur in de avond, als de late dienst de nachtdienst brieft.

Werkwijze daarbij is, vanuit de ZZP-gedachte, dat de medewerkers een eigen verantwoordelijkheid hebben om informatie te halen ('ik heb info en context nodig om mijn werk te kunnen doen, dus ik heb van de ander informatie nodig') en te delen ('welke info hebben zij nodig zodat zij hun werk goed kunnen doen'). Dit gebeurt overigens al op een paar plekken in Drenthe waar men doorgaans helemaal geen OvD heeft en elkaar dus per definitie al zelf brieft.

Debriefing

Om 14.30 uur vindt er een plenaire debriefing plaats met de medewerkers die dan in dienst zijn. De DACO monitort of de opdrachten van de afgelopen 24 uur ook zijn uitgevoerd en wat het betekent als dit niet het geval is. Dit overleg valt samen met het werkoverdrachtsmoment in de middag, waarbij de vroege dienst de late dienst brieft.

2.3 Het sturingsconcept van DNU

Het basisteam DNU bestaat, zoals gezegd, uit drie gemeenten: Dronten, Noordoostpolder en Urk.

2.3.1 Even wat context: de situatie ten tijde van het ontwikkeltraject

Over de situatie bij de start van het ontwikkeltraject kunnen we kort zijn: in DNU werd om halftien 's ochtends een plenaire klassieke briefing gegeven aan de hand van het satijnformat. Er waren ideeën om de operationele briefing te verbeteren, maar er waren nog geen concrete gedachten over hoe deze verbete-

ring vorm moesten krijgen. Uitgangspunt was wel dat werd vastgehouden aan de klassieke briefingsopzet, er waren nog geen gedachten om de klassieke briefing fundamenteel anders vorm te geven. Dit kwam, zoals in de inleiding beschreven, gaandeweg het traject aan de orde.

2.3.2 Het sturingsconcept

Het sturingsconcept, zoals dit in het basisteam DNU is vormgegeven, bestaat uit vier onderdelen die hierna worden toegelicht:

- een wekelijks operationeel sturingsoverleg (WOSO);
- een dagelijks operationeel sturingsoverleg (DOSO);
- werkoverdracht per dienst, waarin de opdrachten mondeling door de CvD worden uitgegeven;
- een speciale tool (DNU.nl) waarin de werkopdrachten, de taakinformatie en de veiligheidsinformatie kort en bondig worden geplaatst. Ook wordt via deze tool verdiepinginformatie (*nice to know*) aangeboden.

Er vindt ook dagelijks een teammoment plaats. Hoewel dit formeel geen onderdeel van het sturingsconcept uitmaakt, besteden we hier ook enige aandacht aan. Het teammoment is bedoeld om de sociale en interactieve aspecten van de klassieke briefingsopzet een plek te geven.

In de weken voor de testweek (medio maart 2014) zijn enkele onderdelen van het sturingsconcept (WOSO, DNU.nl) gefaseerd geïmplementeerd. In de testweek is het concept in zijn totaliteit voor het eerst uitgeprobeerd en op effectiviteit getest. Ook is bekeken of de verschillende onderdelen zijn uitgevoerd zoals bedoeld.

Het wekelijkse operationele sturingsoverleg (WOSO)

In het WOSO worden wekelijks (op donderdag om 11 uur in Urk) lokale problemen geprioriteerd en de activiteiten voor die week bepaald (de watvraag). Daarbij wordt rekening gehouden met de prioriteiten die vanuit de eenheidsleiding worden gesteld. De geprioriteerde activiteiten vormen het kader voor de werkopdrachten die in het DOSO definitief worden vastgesteld en de thema's voor het teammoment (zie verderop in deze paragraaf).

Te denken valt aan:

- Wat is ons probleem/zijn de problemen; vanuit elk proces ‘aanleveren’; is er sprake van een gezamenlijk probleem enzovoort?
- Welke items raken de NIA-thema’s (Nationale Intelligence Agenda)?
- Waar ligt de prioriteit?
- Welke interventie is het efficiëntst/effectiefst?
- Welke capaciteit is er beschikbaar/nodig?
- Welke keuzes worden gemaakt voor de komende week?

De deelnemers aan het WOSO zijn:

- Een lid van het managementteam van basisteam DNU. Dit lid is tevens voorzitter. De voorkeur gaat uit naar de DACO, omdat hij ook operationeel betrokken is.²⁵ Ook draagt hij zorg voor de bedrijfsvoering/planning.
- Per gemeente één wijkagent. Hij vertegenwoordigt de andere wijkagenten in zijn gemeente. De wijkagenten moeten met elkaar zorg dragen voor hun inbreng in het WOSO en moeten dus gezamenlijk bepalen welke prioriteiten er in hun gemeente zijn. Zij kunnen elkaar eenvoudig vervangen in het overleg.
- Een recherchecoördinator van team DNU om vanuit de opsporing aan te geven welke opdrachten zij uitgevoerd willen hebben (werkvoorraad).
- Een informatiecoördinator van het Districtelijk Informatie Knooppunt (DIK). Hij levert de context van een probleem door het geven van trends die in het district, de eenheid of het land spelen. De informatiecoördinator krijgt op zijn beurt mogelijk al mee welke informatie noodzakelijk is om in DNU.nl te zetten.

Een theoretisch voorbeeld

De wijkagent brengt namens zijn collega’s een overlastprobleem rondom een school in in het WOSO. Het probleem bestaat uit vernielingen op voornamelijk de dinsdagavond. Binnen het WOSO wordt dit probleem geprioriteerd voor de komende week. Er wordt afgesproken dat er gericht controles gehouden moeten worden op het schoolplein, zodat inzichtelijk wordt wie de veroorzakers zijn van de overlast.

²⁵ We brengen in herinnering dat in DNU de functie van leidinggevende van de dag door een andere functionaris wordt ingevuld dan in Noord-Drenthe (zie ook tabel 1.1). In Noord-Drenthe is de OvD de leidinggevende van de dag voor het gehele basisteam, terwijl in DNU deze rol is weggelegd voor de DACO.

Een eerste observatie

Het WOSO is tijdens het ontwikkeltraject al van start gegaan (begin november 2013). Al snel bleek dat door de wijkagenten geen prioriteiten werden ingebracht. Volgens de leden van de werkgroep, die ook participeerden in het WOSO, waren de wijkagenten niet gewend om gezamenlijk na te denken over wat er de komende week nodig is aan werk en capaciteit. De praktijk was dan ook dat de wijkagent die aanwezig was in het WOSO alleen wat aandachtspunten uit zijn eigen wijk inbracht. Verder werd aangegeven dat zichtbaar was dat wijkagenten niet gewend zijn om werk te genereren voor een week vooruit, zodat niet zelden helemaal geen werk vanuit de wijken werd ingebracht.

Het dagelijks operationeel sturingsoverleg (DOSO)

In het DOSO worden dagelijks om 10.00 uur de werkopdrachten voor de komende 24 uur geformuleerd en wordt bepaald welke dienst de opdracht gaat uitvoeren en, indien relevant, hoe laat. Indien aan de orde kan ook op hoofdlijnen een aanpak worden bepaald. Het gaat alleen om opdrachten die door de executieve dienst moeten worden uitgevoerd.

Het formuleren van de werkopdrachten gebeurt mede op basis van de prioriteiten die in het WOSO zijn gesteld en werkzaamheden die mogelijk nog volgen uit de incidenten/gebeurtenissen van de afgelopen 24 uur.

Het DOSO is ook bedoeld om afstemming te zoeken over de gekozen aanpak met de opsporing en de informatiecoördinator. Daarnaast wordt (worden) in het DOSO (de onderwerpen voor) het teammoment voorbereid.

De taakinformatie die noodzakelijk is voor het uitvoeren van de verschillende werkopdrachten wordt in de periode na het DOSO, maar voor 15.00 uur, in DNU.nl geplaatst. Om 15.00 uur worden tijdens de werkoverdracht voor het eerst de werkopdrachten voor de komende 24 uur uitgegeven.

De deelnemers aan het DOSO zijn:

- DACO (leidinggevende van de dag en tevens voorzitter);
- CvD;
- researchcoördinator;
- informatiecoördinator.

Twee theoretische voorbeelden

Van het overlastprobleem dat door de wijkagent in het WOSO was ingebracht, wordt nu een concrete werkopdracht geformuleerd. In het DOSO wordt bepaald wie de opdracht uitvoert en wanneer.

Uit de dagrapportage en/of de werkoverdracht blijkt dat er de afgelopen 24 uur een inbraak is geweest. De wijkagent gaat langs de aangever voor de impact c.q. nazorg. In het DOSO wordt bepaald dat toezicht in de late dienst een buurtonderzoek gaat uitvoeren. De opsporing bepaalt de opsporingshandeling (beelden vastleggen, verhoor getuige enzovoort).

Werkoverdracht van dienst op dienst (brieven/debrieven)

Tijdens de werkoverdracht van dienst op dienst worden in de eerste plaats de werkopdrachten uit het DOSO door de CvD aan de 24/7 (noodhulp en toezicht) uitgegeven. Met elkaar wordt eventueel bepaald hoe een werkopdracht in detail wordt uitgevoerd.

Dit moment wordt ook gebruikt als debriefingsmoment. Dat wil zeggen dat door de CvD bekeken wordt of de aan de noodhulp en toezicht uitgegeven opdrachten ook zijn uitgevoerd en op welke wijze. Bekeken wordt of en, zo ja, welke activiteiten aan de volgende dienst moeten worden overgedragen. De CvD neemt dit op in het CvD-journaal dat voorafgaand aan het DOSO door de DACO wordt bekeken.

In dit overleg brieven de medewerkers elkaar, in aanwezigheid van de CvD, door informatie aan elkaar over te dragen. De medewerkers brieven de collega's van de volgende dienst.

De werkoverdrachten vinden (net als Noord-Drenthe) plaats:

- in de ochtend (07:00): nachtdienst draagt over aan vroege dienst;
- in de middag (14:30, direct na het teammoment, zie hieronder): vroege dienst draagt over aan late dienst;
- in de avond (23:00): late dienst draagt over aan nachtdienst.

Two theoretische voorbeelden

Vanuit het WOSO is aandacht gevraagd voor de toename van woninginbraken in het oude centrum. De informatiehoek heeft een hotspotoverzicht gemaakt van de woninginbraken. In het DOSO wordt bepaald dat de toezichtdienst in de avonduren toezicht gaat houden in deze wijk. In het werkoverdrachtmoment wordt deze werkopdracht uitgegeven en wordt gezamenlijk bepaald dat het toezichtskoppel op de fiets de wijk in gaat. Hierdoor horen/zien zij meer en kunnen zij zich makkelijker door de steegjes verplaatsen.

Vanuit het WOSO wordt bepaald dat er in het weekend toezicht moet zijn op een jeugdoverlastlocatie. In het DOSO wordt dit weggezet bij de late dienst. Die avond regent het heel hard en is er geen jeugd op straat. In die late dienst komen er wel veel meldingen binnen over 'modder op de weg' in het buitengebied. In het werkoverdrachtmoment wordt besloten om de toezichtdienst hierop in te zetten.

Speciale informatietool: DNU.nl

Als onderdeel van het sturingsconcept is een speciale tool ontwikkeld waarin zo effectief mogelijk vooral *need to know*-informatie (veiligheidsinformatie, werkopdrachten en taakinformatie) wordt aangeboden. De (computer)tool is gebaseerd op het concept van nu.nl en voor het basisteam daarom DNU.nl genoemd (in de weken na de testweek is DNU.nl voor het hele district Flevoland doorontwikkeld).

In tegenstelling tot de sturingslijst in Noord-Drenthe is het geen plek waar alle beschikbare informatie in wordt gezet.

Het concept van DNU.nl is dat geselecteerde informatie bereikt kan worden door op een bepaald kopje te klikken. De bereikte informatie is kort en bondig. Wil men meer informatie, dan kan men eventueel doorklikken naar, ook geselecteerde, verdiepende informatie. DNU.nl is daartoe gerubriceerd. We benadrukken dat we de opzet beschrijven waarmee tijdens de testweek is gewerkt. Op basis van de ervaringen tijdens de testweek is DNU.nl op onderdelen aangepast om het (nog) gebruiksvriendelijker te maken.

Wanneer men inlogt op DNU.nl kan men uit vier knoppen kiezen (zie ook figuren 2.1 en 2.2):

- (gemeente) Dronten;

- (gemeente) Noordoostpolder;
- (gemeente) Urk;
- Basisteam DNU.

Daar waar in de klassieke (satijn)briefing de informatie uit het hele basisteam dia voor dia wordt gepresenteerd, kan men nu (actief) kiezen om alleen de gebiedsgebonden informatie (en de veiligheidsinformatie) te bekijken.²⁶ Uit ons eerdere onderzoek kwam namelijk naar voren dat de meeste respondenten alleen de eigen gebiedsgebonden informatie relevant vinden en dus vooral deze informatie zullen opzoeken. Ook blijkt uit de (wetenschappelijke) literatuur dat deze informatie beter onthouden wordt. Om die reden wordt de informatie geclusterd naar de drie werkgebieden: Dronten, Noordoostpolder en Urk. Vanzelfsprekend staat het iedereen vrij om ook de informatie uit andere werkgebieden te bekijken, maar in dat geval gaat het om *nice to know*-informatie. Onder de knop 'Basisteam DNU' staat informatie die voor het hele basisteam is bedoeld.

Per gemeente kan men vervolgens kiezen uit de knoppen:

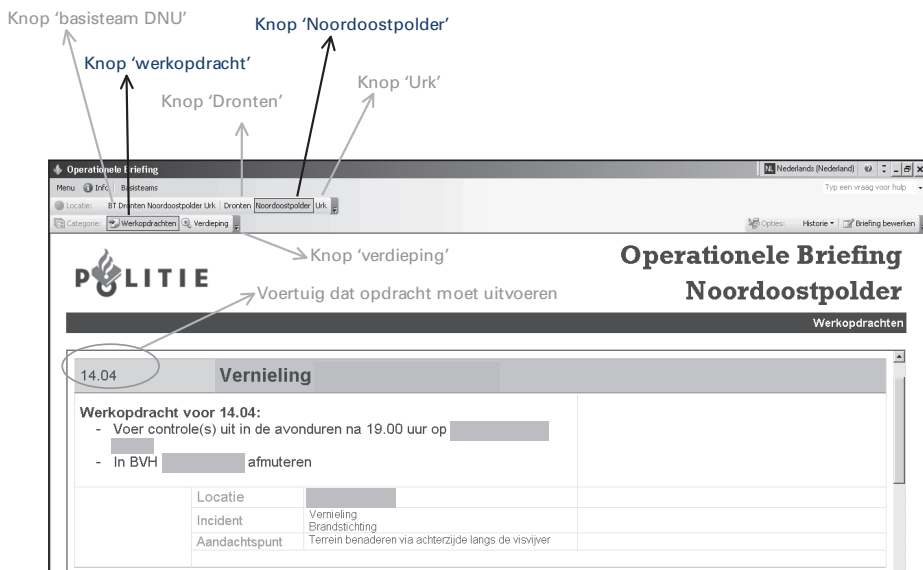
- Werkopdrachten: hierin staan de werkopdrachten, inclusief de taakinformatie voor de komende 24 uur. De werkopdrachten worden onderverdeeld naar vroege, late en nachtdienst. Achter de opdrachten staat de naam van een voertuig of een of meer personen die de opdracht moeten uitvoeren. De werkopdrachten en de taakinformatie zijn vooral bedoeld voor 'het blauw' op straat.²⁷
- Verdieping: hierin staat per werkopdracht verdiepende informatie, waaronder ook het BVH-nummer.

Alvast een doorkijkje

Tijdens de testweek was het technisch niet mogelijk om vanuit de werkopdrachten door te klikken naar verdiepende informatie. Men moest een aparte handeling verrichten om bij de verdieping te komen. Na de testweek is dit, mede op basis van de eerste ervaringen, aangepast en nu kan men vanuit de werkopdracht meteen de verdieping aanklikken.

²⁶ Bedacht moet worden dat tijdens de (satijn)briefing natuurlijk lang niet alle informatie uit het basisteam werd gepresenteerd. Het ging immers om door de opstellers van de (satijn)briefing (informatiemedewerkers) *geselecteerde* informatie.

²⁷ Dat laat overigens onverlet dat andere afdelingen (waaronder de recherche, informatiecoördinatoren en wijkagenten) bij de verschillende overleggen betrokken worden om de werkopdrachten te prioriteren.



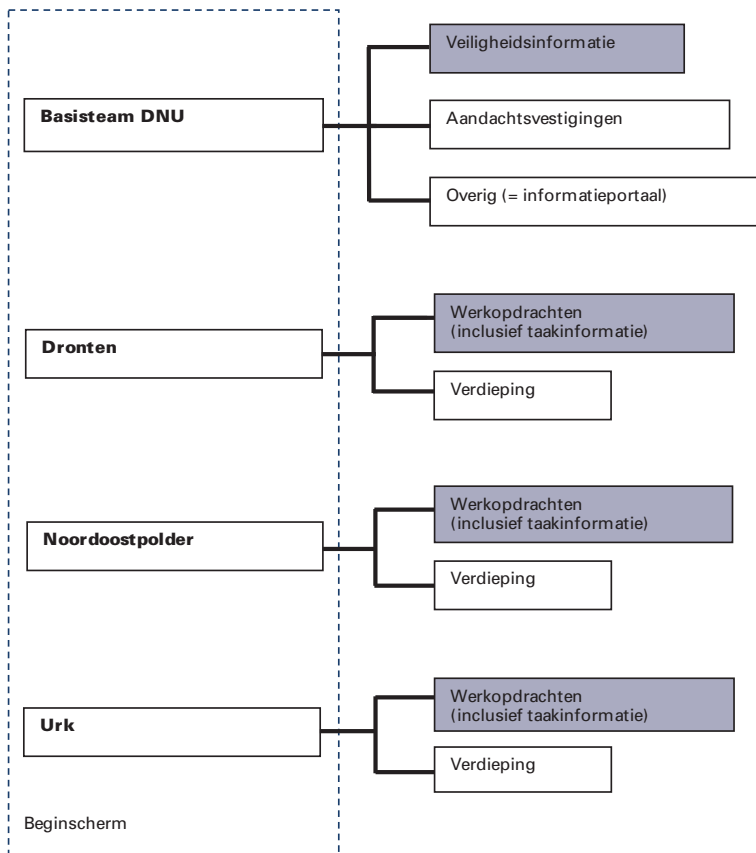
Figuur 2.1: Voorbeeld van een werkopdracht voor Noordopolder in DNU.nl

Onder de knop ‘Basisteam DNU’ is in de eerste plaats de veiligheidsinformatie (*need to know*) te vinden. Deze informatie wordt, zoals gezegd, als relevant voor het hele basisteam beschouwd. Verder gaat het om *nice to know*-informatie:

- de aandachtsvestigingen (persoon, locatie, object) die normaliter in de satijnbriefing worden gezet, maar waar geen onmiddellijke geadresseerde acties uit voortvloeien;
- overige informatie, wat slechts een linkje is naar het al bestaande informatieportaal waar algemene informatie te vinden is.

Alvast een doorkijkje

Mede op basis van de ervaringen in de testweek bleek dat de veiligheidsinformatie te ver verstopt zat onder de algemene knop ‘Basisteam DNU’. Medewerkers klikten meteen door naar het eigen gebied en vonden het omslachtig om via ‘Basisteam DNU’ bij de veiligheidsinformatie te komen. Om die reden is dit na de testweek aangepast. Bij de opstart van DNU.nl wordt nu meteen de veiligheidsinformatie getoond.



Figuur 2.2: Schematische weergave van DNU.nl tijdens de testweek. In de blauwe blokken staat de *need to know*-informatie

Extra: een dagelijks teammoment

Tot aan de testweek vindt er dagelijks om 9.30 uur een klassieke satijnbriefing plaats, tijdens de testweek wordt deze afgeschaft.

Zoals in de inleiding al aangegeven, wordt de klassieke briefing ook als een belangrijk sociaal moment ervaren. Dit gold ook voor de leden van de werkgroep. Zij vonden dan ook dat het ‘sociale samenzijn’ op enigerlei wijze een plek moest krijgen in de nieuwe aanpak. Niet in de laatste plaats omdat men van mening is dat er tijdens de klassieke (satijn)briefing door de interactie soms extra informatie boven tafel komt, namelijk de informatie die alleen in

de hoofden zou zitten. Deze informatie zou gebruikt worden om informatie in de systemen ‘op te plussen’.²⁸

Tijdens de testweek vindt daarom dagelijks om 14.00 uur op alle drie de bureaus een teammoment plaats met de medewerkers die dan aanwezig zijn. Doel is om tijdens dit moment, onder leiding van de DACO, een of meerdere onderwerpen, bijvoorbeeld een (operationeel) probleem, te bespreken, waarna men gezamenlijk tot een oplossing komt. Bij voorkeur zou het niet moeten gaan om (de uitvoering van) de werkopdrachten, omdat die op andere momenten al worden besproken (werkoverdracht, DOSO).

Door deze opzet, zo is het idee, blijft het gepercipieerde sociale aspect en het ‘opplussen’ van informatie uit de klassieke briefing behouden. In ieder geval vindt dit tijdens de testweek niet (meer) plaats in een setting die beoogt te sturen op opdrachten. Het teammoment maakt dus nadrukkelijk geen onderdeel uit van het sturingsconcept.

Het houden van een teammoment om 14.00 uur heeft voordelen boven het tijdstip van 9.30 uur. In de eerste plaats kan dan zowel de vroege als de late dienst erbij aanwezig zijn (in tegenstelling tot de klassieke briefing, waaraan alleen de ochtendienst deel kan nemen). In de tweede plaats hebben de operationeel leidinggevendenden meer tijd om het moment voor te bereiden.

2.4 Resumerend

In tabel 2.2 vatten we de sturingsconcepten van de basisteams Noord-Drenthe en DNU samen, zodat zichtbaar wordt wat de overeenkomsten en verschillen van de uitgewerkte sturingsconcepten zijn.

28 Of daar feitelijk ook sprake van is, hebben wij verder niet onderzocht. Het is evenwel een veelgehoorde uitspraak voor de legitimiteit van het houden van plenaire briefings. Ook tijdens ons vorige onderzoek werd dit regelmatig aangegeven. En inderdaad werd informatie die tijdens de briefing op een dia werd gepresenteerd soms door een medewerker aangevuld. Of dit ook een aanvulling op de informatie in de systemen was, kan niet met zekerheid gesteld worden. Een mogelijkheid kan immers ook zijn dat de informatie wel in de systemen stond, maar door de makers van de betreffende dia was gemist. Destijds is niet onderzocht of het om een relevante aanvulling ging. Tijdens dit vervolgonderzoek werd door verschillende leidinggevendenden in Noord-Drenthe en DNU aangegeven dat in hun aanwezigheid een dergelijke interactie zelden plaatsvindt.

Tabel 2.2: Overeenkomsten en verschillen van de sturingsconcepten van Noord-Drenthe en DNU

Onderdelen van het sturingsconcept	Noord-Drenthe	DNU
Sturing: prioriteren werkopdrachten (door strategisch operationeel leidinggevende), inclusief de capaciteitsverdeling	Dagelijks om 10.00 uur in het COP-moment onder leiding van de Ovd	<ul style="list-style-type: none"> • Wekelijks op donderdag in het WOSO, onder leiding van de DACO • Dagelijks om 10.00 uur in het DOSO, onder leiding van de DACO
Briefingsconcept: uitzetten van werkopdrachten	In de sturingslijst zoeken medewerkers zelf de opdracht op	<ul style="list-style-type: none"> • Mondeling door de chef van dienst • In DNU.nl lezen medewerkers de opdracht na
Briefingsconcept: presenteren van taakinformatie en veiligheidsinformatie	In de sturingslijst zoeken medewerkers zelf informatie op	In DNU.nl zoeken medewerkers zelf informatie op
Ondersteunend middel	Sturingslijst: beschrijving van alle werkopdrachten, gekoppeld aan een naam/voertuig met verwijzing naar aanvullende informatie (BVH)	DNU.nl: beschrijving van werkopdrachten voor executieve dienst, gekoppeld aan een naam/voertuig met separate taakinformatie en veiligheidsinformatie. Separaat is eventuele verdiepingsinformatie te vinden
Sturing: monitoren van uitvoering (door strategisch operationeel leidinggevende)	Tijdens debriefingsmoment (14.30 uur) door de DACO ²⁹ en tijdens COP-moment door bestudering van de kolom 'debriefing' in de sturingslijst	Bestudering van het Cvd-journaal
Extra (maakt geen deel uit van het sturingsconcept)	Af en toe een themabriefing	Dagelijks een sociaal teammoment

29 Het leek op voorhand al niet haalbaar om de Ovd (als strategisch operationeel leidinggevende) het debriefingsmoment voor te laten zitten, omdat niet alle Ovd's uit Assen komen. Het was dan ook de verwachting dat zij na afloop van het COP-moment weer terug zouden gaan naar het eigen bureau.

Werking van de sturingsconcepten in de praktijk

In dit hoofdstuk beschrijven we op basis van onze observaties de werking van de ontwikkelde sturingsconcepten tijdens de testweek en de twee terugkomsten na drie maanden.

3.1 Prioritering werkopdrachten en capaciteitstoedeling

In deze paragraaf beschrijven we hoe tijdens het COP-moment (in Noord-Drenthe) en het DOSO (in DNU) opdrachten werden geprioriteerd en hier de capaciteit aan werd gekoppeld.³⁰

In lijn met de sturingsconcepten waren tijdens zowel het COP-moment als het DOSO de in tabel 3.1 genoemde medewerkers aanwezig.

Tabel 3.1: Aanwezigen tijdens het COP-moment en het DOSO

Basisteam Noord-Drenthe	Basisteam DNU
OvD (als strategisch operationeel leidinggevende op basisteamniveau)	DACO (als strategisch operationeel leidinggevende op basisteamniveau)
2 DACO's (voor de in te zetten capaciteit: een voor Assen, een voor het buitengebied)	CvD ³¹ (draagt zorg voor de directe aansturing van de vroege, late en nachtdienst)
Coördinator informatie (ingevuld door een COP-medewerker/ werkvoorbereider)	Informatiecoördinator (werkvoorbereider)
Coördinator opsporing Twee medewerkers van de Dienst Regionale Informatieorganisatie waren extra aanwezig	Recherchecoördinator

30 We richten ons vooral op het DOSO, omdat het WOSO tijdens de testweek in DNU maar eenmaal plaatsvond. Op basis van één overleg kunnen wij vanzelfsprekend geen goed beeld krijgen. We baseren ons daarom op de WOSO-lijst waarin de tijdens het WOSO geprioriteerde opdrachten waren opgenomen en de percepties van medewerkers over het WOSO.

31 We merken op dat iedere dienst een eigen CvD heeft. Dat betekent dat alleen de CvD van de vroege dienst aanwezig is bij het DOSO, aangezien dit overleg tijdens de vroege dienst (start 10.00 uur) plaatsvindt.

3.1.1 Noord-Drenthe

Het prioriteren van werkopdrachten bleek tijdens de COP-momenten die allen in Assen plaatsvonden toch lastiger dan verwacht. Er werd nog veel informatie uitgewisseld, waarbij zeker de eerste dagen (net als bij de klassieke briefing) meer werd teruggekeken dan vooruitgekeken. De COP-momenten duurden mede daardoor minstens 40 minuten, wat door iedereen als te lang werd ervaren.

Naarmate de week vorderde kwam de focus meer op het prioriteren van de werkopdrachten te liggen. Het waren vooral de informatiecoördinatoren die hierin het voortouw namen. Zij bleken door hun informatiepositie als enige zicht te hebben op het werkaanbod en deden dan ook voorstellen om het werk voor die dag te prioriteren. Geadviseerd door de informatiecoördinator en de DACO's besloot de OvD om een opdracht wel of niet te prioriteren. Dit betekent dat, net als bij de klassieke briefingsopzet, de informatiecoördinatoren daarmee feitelijk bepalen wat er inhoudelijk wordt ingebracht. Na afloop van het eerste COP-moment merkte de OvD op: 'Ik vond het wel interessant om te horen wat er aan werk is uitgezet.'

Zicht op beschikbare capaciteit?

Tijdens twee verschillende dagen constateerden twee OvD's (afzonderlijk van elkaar) dat zij geen goed zicht hebben op de beschikbare capaciteit, omdat het overzicht in de sturingslijst feitelijk niet up-to-date zou zijn. 'Er staan mensen op de lijst, waarvan ik toch zeker weet dat ze er vandaag helemaal niet zijn. De collega's moeten wel doorgeven als ze toch niet in dienst zijn, anders kunnen wij niet zinvol op capaciteit sturen. Dit vergt een andere houding. Ik stel dan ook voor dat we deze mensen bellen en blijven bellen net zolang tot ze doorgeven dat ze er niet zijn. Dat zullen ze natuurlijk heel vervelend vinden, maar dat zie ik nu wel als onze taak.'

Een experiment: sturen op niet-ad-hocwerk

Een terugkerend punt van discussie was het wel/niet beschikbaar hebben van mensen om bepaalde opdrachten uit te laten voeren. Reden daarvoor was dat men zich vooral liet sturen door 'de waan van de dag'. Er werd met name ge-

acteerd op werk dat zich ‘spontaan’ aandienende.³² Voor dit ad-hocwerk werd als vanzelfsprekend capaciteit beschikbaar gesteld. Voor niet-ad-hocwerk, zoals aanhoudingen, gebeurde dat niet. Er werd dan ook zelden actief op niet-ad-hocwerk gestuurd. Zoals al eerder aangegeven, worden aanhoudingen als aandachtsvestigingen in de satijnbriefing opgenomen. Het wordt aan de medewerkers zelf overgelaten om de betreffende persoon, mochten ze hem tegenkomen, aan te houden.

Geen centrale satijnbriefing meer

We brengen in herinnering dat de satijnbriefing in Noord-Drenthe niet meer centraal gepresenteerd wordt. Er wordt nog wel een satijnbriefing gemaakt die medewerkers zelfstandig op de computer kunnen bekijken. Dat medewerkers een aandachtsvestiging uit zichzelf als individuele opdracht interpreteren, veronderstelt dat medewerkers de aanhoudingen ook ‘spontaan’ bekijken. Om dit te vergemakkelijken, is voor de testweek een aparte knop ‘aanhoudingen’ gemaakt. In paragraaf 4.6 laten we zien hoeveel respondenten de aanhoudingen daadwerkelijk hebben bekeken. Ook laten we zien hoeveel informatie men daarvan heeft onthouden.

Bij wijze van experiment werden door de informatiecoördinator drie ‘aanhoudingen’ tijdens drie afzonderlijke COP-momenten ingebracht. Het idee was om deze aanhoudingen te prioriteren waarna ze op de persoon zouden worden uitgegeven. De OvD’s werden nu gedwongen om wat serieuzer na te denken over het capaciteitsvraagstuk. In alle drie de gevallen ging het om een persoon die nog een openstaande boete moest betalen. Bij niet betalen moest de persoon aangehouden worden en werd hij een aantal dagen in hechtenis genomen.

De eerste keer dat de informatiecoördinator voorstelde een aanhouding te prioriteren (op dag 2), reageerde de DACO dat er geen capaciteit beschikbaar was, want ‘iedereen is druk met ander werk’. Hij stelde dan ook voor om de opdracht aan de surveillance-eenheid mee te geven. De informatiecoördinator hield voet bij stuk en stelde dat er dan geen garantie bestaat dat de aanhouding zal plaatsvinden; de bedoeling van het nieuwe sturingsconcept is juist om vrijblijvendheid tegen te gaan. De DACO geloofde echter niet dat het gericht uit-

32 In bijlage 1 worden in de tabel van Noord-Drenthe drie voorbeelden gegeven van ad-hocwerk. Het gaat om de eerste drie opdrachten op maandag en dinsdag.

zetten van zo'n opdracht wel een garantie geeft op uitvoering, omdat 'men immers druk is met andere dingen.' De OvD, die zich in eerste instantie wat afzijdig hield, mengde zich nu ook in de discussie en merkte op dat het wellicht toch zinvol zou kunnen zijn om van de aanhouding een gerichte werkopdracht te maken. 'Want waarom zou een aandachtsvestiging die al een week of vier op de satijnbriefing staat spontaan een keer door medewerkers worden opgepakt?' Er wordt besloten om de opdracht de dag erna uit te geven (zie bijlage 1, de eerste opdracht op woensdag). De OvD regelde nog diezelfde dag de noodzakelijke machtiging. Afsgesproken wordt om tijdens de testweek niet in de standaardreflex van 'er is geen capaciteit' te schieten maar te proberen om ook serieus na te denken over het uitzetten van niet-ad-hocwerk. Ook de twee andere aanhoudingen werden tijdens de testweek als werkopdracht geprioriteerd en op de persoon uitgegeven (zie ook bijlage 1).

Alle drie de personen werden nog dezelfde dag aangehouden, waarna in alle drie de gevallen de boete werd betaald. Dat alle drie de aanhoudingen ook daadwerkelijk werden verricht, werd als een succes ervaren.

De beoogd sturende rol van de OvD's

De vijf leidinggevendenden die tijdens de testweek als OvD functioneerden, waren zoekende naar de precieze invulling van hun nieuwe rol. Zichtbaar was dat deze invulling tijdens de testweek niet in een betere voorbereiding werd gezocht. Ze vertrouwden vooral op wat de informatiecoördinator zou inbrengen en lieten zich daardoor leiden. De meeste OvD's zagen het al ingevulde werk op de sturingslijst bijvoorbeeld voor het eerst tijdens het COP-moment.

Als redenen werden daarvoor aangegeven (overeenkomend met die van de operationeel leidinggevendenden in DNU, zie verderop) dat zij:

- naast de OvD-functie ook nog andere functies vervullen en de beoogd nieuwe rol als een extra belasting ervaren, ook omdat de meeste OvD's niet werkzaam zijn op bureau Assen en alleen al aan reistijd ongeveer een uur kwijt zijn (dit laatste heeft zich in de weken erna opgelost, omdat in de verschillende bureaus schermen zijn geplaatst en het COP-moment nu middels videoconferencing plaatsvindt);
- eigenlijk geen goed zicht hebben op de werkzaamheden voor het totale werkingsgebied, maar alleen voor hun eigen bureau;
- de functie van OvD maar één dag per week vervullen en ze zich dus voor die ene dag (eigenlijk ochtend) moeten inlezen. Vanuit dit oogpunt zou het voor

de hand liggen dat de OvD bijvoorbeeld meerdere dagen achtereen in functie is, wat op voorhand roostertechisch waarschijnlijk niet uitvoerbaar zou zijn.

Na de testweek

In tegenstelling tot eerdere afspraken is na afloop van de testweek besloten om met het COP-moment door te gaan. Op basis van gesprekken en eigen observaties tijdens de terugkomtweedaagse bleek dat in de weken na de testweek sommige OvD's de sturende rol nu meer zoals beoogd invullen. Het werkaanbod wordt kort en krachtig besproken, waarbij de OvD zelf de leiding heeft, terwijl de coördinator informatie hem daarbij ondersteunt. Andere OvD's bereiden zich nog steeds nauwelijks voor en vertrouwen nog steeds vooral op de inbreng van de coördinator informatie. Sturing door de OvD is dus niet zonder meer gegarandeerd en blijft een punt van aandacht, ook omdat de OvD's zelf niet gestuurd worden door de 'hogere leiding' over de invulling die zij aan hun beoogde rol dienen te geven.

3.1.2 DNU

In het DOSO dat standaard op het bureau in Emmeloord plaatsvond, lag tijdens de testweek (en de terugkomtweedaagse) de nadruk vanaf de eerste dag vooral op het prioriteren van het werk.

In alle gevallen nam de DACO daartoe weliswaar het voortouw, maar afhankelijk van zijn voorbereiding had hij ook daadwerkelijk de leiding. De DACO's die bekend waren met het potentieel werkaanbod (bijvoorbeeld door het doornemen van de dagrapporten) en met welk resultaat de opdrachten van de vorige dag waren afgerond (onder andere door het doornemen van het CvD-journaal en het eventueel navragen), waren in staat om kort en krachtig met ondersteuning van de informatiecoördinator het werk te prioriteren. Degenen die zich niet hadden voorbereid, leunden zwaar op de inbreng van de informatiecoördinator. Er ontstond daardoor enige spanning tussen de invulling van de rol van de DACO, die de leiding wilde nemen maar dit inhoudelijk niet kon, en die van informatiecoördinator, die juist volgens afspraak een meer ondersteunende rol wilde vervullen.³³ In de beleving van sommige DACO's ging de informatiecoördinator daardoor (noodgedwongen) te veel op hun stoel zitten.

³³ We brengen in herinnering dat de informatiecoördinator als werkvoorbereider degene is die doorgaans leidend is als het gaat om het prioriteren van de onderwerpen voor de klassieke briefing.

In lijn met het sturingsconcept werd ook het werk uit het wekelijks operationeel sturingsoverleg (WOSO) meegenomen. We brengen in herinnering dat het WOSO al een aantal maanden voor de testweek van start was gegaan. Het werk dat uit het WOSO voortvloeide en daar vooral door de wijkagenten werd ingebracht, bleek ook tijdens de testweek beperkt te zijn (zie ook: ‘Een eerste observatie’ in paragraaf 2.3.2). Volgens een aantal leidinggevendenden zou dit voor een belangrijk deel te wijten zijn aan de beperkte betrokkenheid van de wijkagenten. Feit is dat de maanden dat het WOSO actief was ten minste niet tot een verhoging van de betrokkenheid in de testweek hebben geleid.

De vraag die door verschillende leidinggevendenden hardop werd gesteld was of het WOSO in zijn huidige vorm meerwaarde heeft. Of mogelijk kan hebben, want in dit onderzoek is niet bekeken of het werkaanbod uit de WOSO-lijst ook overeenkwam met het feitelijke werkaanbod in de wijken.

Capaciteitsverdeling

In eerste instantie was het de bedoeling dat tijdens het DOSO bepaald werd wie voor de komende 24 uur de geprioriteerde opdrachten zou uitvoeren. Tijdens de testweek bleek dit feitelijk niet uitvoerbaar. De DACO's, zeker degenen die op een ander bureau werkzaam waren, hadden onvoldoende zicht op de beschikbare capaciteit. De aanwezige CvD had vanzelfsprekend alleen zicht op zijn ‘eigen ochtendcapaciteit’. Tijdens de testweek is daarom besloten om de CvD van respectievelijk de vroege, late en nachtdienst bij aanvang van de betreffende dienst te laten bepalen wie de opdrachten zouden gaan uitvoeren. Het gedetailleerd koppelen van capaciteit aan de geprioriteerde opdrachten kwam daardoor niet meer tijdens het DOSO aan bod.

Dit bracht in de uitvoering nog wel een onhandigheid met zich mee. Een van de uitgangspunten van het briefingsconcept was immers dat in DNU.nl voor iedereen zichtbaar werd gemaakt wie de opdrachten diende uit te voeren. Medewerkers kunnen dan zelf nazoeken welke opdrachten zij moeten uitvoeren, maar ook kan zo voorkomen worden dat er dubbel werk wordt gedaan. De informatiecoördinator ontving nu echter geen kant-en-klaar lijstje met namen/voertuigen, maar moest bij aanvang van de dienst actief de namen bij de CvD achterhalen. Dit paste niet in zijn werkzaamheden, net zoals het niet paste bij de werkzaamheden van de CvD om deze spontaan aan te leveren. Het resultaat was dat de namen niet meer in DNU.nl bij de werkopdrachten werden geplaatst.

Zin en onzin van geprioriteerde opdrachten

De tijdens het DOSO geprioriteerde opdrachten werden door de CvD en de medewerkers niet altijd als even zinvol ervaren. Het resultaat was dat er in een aantal gevallen door de CvD bewust een andere invulling aan de opdracht werd gegeven.

Een voorbeeld: zinvolle opdracht?

Op de eerste dag wordt tijdens het DOSO voor de nachtdienst een opdracht geformuleerd waarin tussen 4.00 en 7.00 uur op een bepaalde locatie gepost moest worden. Een persoon van wie bekend is dat hij zonder geldig rijbewijs rondrijdt, zou zich tussen genoemde tijdstippen in zijn auto naar zijn werk begeven. De volgende ochtend blijkt dat de medewerkers bij wie de opdracht is uitgezet geen vragenlijst in willen vullen. 'We vullen nooit vragenlijsten in.' De CvD geeft aan dat het een 'opdracht van niets is' en 'zo'n opdracht verspilling van capaciteit is'. Een van de DACO's spreekt zowel de CvD als de medewerkers daarop aan. Alle drie krijgen ze de opdracht om dit voor de volgende nacht wel te doen, omdat zij wederom nachtdienst hebben en tijdens het DOSO de opdracht wederom voor de nacht geprioriteerd is; uit het CvD-journaal bleek namelijk dat de betreffende persoon die nacht 'niet was aangetroffen'.

De volgende ochtend blijkt de vragenlijst, ondanks het nadrukkelijke verzoek, weer niet te zijn ingevuld. Aangezien de CvD het CvD-journaal niet heeft ingevuld en men in het DOSO dus niet weet of de opdracht nu wel of niet is uitgevoerd, wordt ze voor de derde keer op rij geprioriteerd. De opdracht wordt nu aan een medewerker van de noodhulp uitgegeven, die nog een soortgelijke opdracht krijgt, namelijk om op een andere locatie ook tussen 4.00 en 7.00 uur te posten (zie bijlage 1, respondent 17).

Ffeitelijk betekende dit natuurlijk dat er niet continu op één locatie gepost kon worden, ook omdat de opdracht aan een noodhulpmedewerker werd gegeven en de kans bestond dat hij werd weggeroepen in verband met een melding. Een van de twee medewerkers kreeg uiteindelijk een andere opdracht en heeft voor deze opdracht alsnog een vragenlijst ingevuld, de andere medewerker heeft geen vragenlijst meer ingevuld.

Toen een aantal DACO's zich hiermee geconfronteerd zag, reageerden zij dat het niet zo kon zijn dat als in het DOSO een bepaalde opdracht werd geprioriteerd, de CvD daar vervolgens een eigen of zelfs geen invulling aan geeft. De motivatie van de DACO om (in samenspraak met de andere leden van het DOSO) een opdracht te prioriteren kan, zo stelden zij, mogelijk een ander/breder doel dienen dan de CvD kan overzien.

De bewuste CvD's stelden anderzijds dat een opdracht op voorhand wel tot een zinvolle handeling/resultaat moet leiden, omdat anders kostbare capaciteit wordt verspild en dit op den duur ook ten koste gaat van het enthousiasme waarmee medewerkers de opdrachten (willen) uitvoeren. Ook zou onvoldoende rekening worden gehouden met de soms extra administratieve last die een bepaalde opdracht met zich meebrengt, bijvoorbeeld het vastleggen van locaties en tijdstippen waarop gesurveilleerd is.

Na de testweek

Een van de CvD's merkte tijdens de terugkomtweedaagse op dat sommige opdrachten tijdens de testweek wat 'gekunsteld' overkwamen. 'Het lijkt wel alsof er opdrachten werden bedacht omdat er per se opdrachten gegeven moesten worden. Nu heb ik dat gevoel veel minder.' Een andere CvD beaamde dit: 'Het moeten inderdaad wel zinvolle opdrachten zijn, in de zin dat wij natuurlijk niet taken van anderen moeten uitvoeren. Want het is toch te gek dat wij een opdracht krijgen om in de wijk van een wijkagent rond te rijden, terwijl hij zelf helemaal niet zichtbaar is.'

Tijdens de terugkomtweedaagse is afgesproken dat het gewenst zou zijn om ook nadrukkelijk de motivatie voor c.q. context van een opdracht tijdens het DOSO ter sprake te laten komen. De aanwezige CvD (van de ochtendienst) kan namens zijn collega-CvD's erop toezien dat dit ook gebeurt en eventueel het gesprek aangaan als hij een andere mening heeft. Niet alle CvD's zullen overigens gemotiveerd zijn om dit gesprek aan te gaan, omdat zij aangaven er geen probleem mee te hebben om opdrachten zonder nadere toelichting uit te voeren.

Anekdote

Dat inderdaad lang niet alle opdrachten aantoonbaar zinvol waren, blijkt uit de volgende anekdote. Door de informatiecoördinator (werkvoorbereider) werd op basis van hetgeen in het DOSO was bepaald een werkopdracht opgesteld in DNU.nl. De werkopdracht luidde dat er een controle bij een school moest plaatsvinden in de avonduren in verband met vernielingen. Bij het aantreffen van jeugd moesten namen genoteerd en de jeugd weggestuurd worden. De opdracht werd in DNU.nl geplaatst.

Vernielingen [...]	
Werkopdracht voor...:	
<ul style="list-style-type: none"> - Controleren locatie. - Bij aantreffen jeugd namen noteren en wegsturen. - Afmuteren in BVH nummer [...] (ook bij niets aantreffen) 	
Locatie	[...]
Incident	- vernielingen
Tijdstip	Avonduren tussen 20.00 en 20.30 uur

Figuur 3.1: Voorbeeld van opdracht zoals deze in DNU.nl werd geplaatst. Op plaatsen waar [...] staat, is herleidbare informatie door ons weggehaald

Om tot een duidelijkere formulering te komen, werd door ons de vraag gesteld om wat voor vernielingen het precies ging. De informatiecoördinator kon daar geen antwoord op geven. De opdracht zou afkomstig zijn van een wijkagent, zodat contact werd gezocht met de betreffende wijkagent. Die kon zich van deze opdracht niets herinneren. Vervolgens werd BVH geraadpleegd, waarin stond dat het om een vernieling van de deurbel van de school ging, in verband met het afsteken van vuurwerk in de week rondom oud en nieuw. Dit speelde een kleine drie maanden voor de testweek (die in maart plaatsvond).

De beoogde sturende rol van de DACO's

Net als in Noord-Drenthe waren de vijf DACO's zoekende naar de precieze invulling van hun nieuwe rol. In tegenstelling tot Noord-Drenthe pakte een enkeling deze rol wel serieus op door zich gedegen voor te bereiden. Anderen hadden dit, waarneembaar tijdens het DOSO, niet gedaan.

Door de DACO's die zich niet serieus hadden voorbereid, werden exact dezelfde argumenten genoemd als in Noord-Drenthe:

- Naast de DACO-functie vervullen zij ook nog andere functies, zodat zij de beoogd nieuwe rol als een extra belasting ervaren, ook omdat de meeste DACO's niet werkzaam zijn op het bureau in Emmeloord. Een goede voorbereiding is dan moeilijk te realiseren. De DACO's die geen problemen ondervonden om zich voor te bereiden gaven aan dat dit slechts een kwestie van instelling is, want 'hoe belangrijk vind je het DACO-zijn?'
- Eigenlijk hebben ze geen goed zicht op de werkzaamheden voor het totale werkingsgebied, maar alleen op die van hun eigen bureau.
- De functie van DACO vervullen zij maar één dag per week en de DACO moet zich dus voor maar één dag inlezen, wat als niet-efficiënt wordt ervaren. Het voorbeeld waarin bewust een opdracht niet werd uitgevoerd, riep ook vragen op welke DACO dan moet interveniëren. De DACO die de opdracht heeft geprioriteerd of de DACO die dienst heeft?

Na de testweek

Ook in DNU is, in tegenstelling tot eerdere afspraken, na afloop van de testweek besloten om met het DOSO door te gaan. Op basis van gesprekken en eigen observaties tijdens de terugkomtweedaagse bleek dat in de weken na de testweek de invulling ervan vooral afhing van de individuele DACO. Sturing door de DACO is daarmee ook in DNU niet zonder meer gegarandeerd en blijft ook hier een punt van aandacht. Ook omdat de DACO's, net als de OvD's in Noord-Drenthe, zelf niet gestuurd worden door de 'hogere' leiding over de invulling die zij aan hun beoogde rol dienen te geven. Door een van de respondenten werd aangegeven: 'Het is binnen de politie nu eenmaal cultuur om niet te sturen.'

3.1.3 Capaciteitstekort?

Zowel in Noord-Drenthe als in DNU stelden verschillende medewerkers, onder wie een aantal leidinggevend, dat ze te maken hebben met een capaciteitstekort. Er is volgens hen weliswaar op papier voldoende capaciteit, maar lang niet alle potentiële capaciteit zou kunnen worden ingezet. Men doelde daarbij vooral op de capaciteit die voor de noodhulp is bedoeld. De noodhulpeenheden worden immers ingezet voor (112-)meldingen en worden daarom aangestuurd door de meldkamer. Het beeld bestaat dat de noodhulp voor de leidinggevend in het basisteam ‘ongrijpbaar’ is, omdat zij tussen de meldingen door liever wacht op een volgende melding dan dat ze zich vanuit het basisteam laat inzetten om regulier ‘afbreekbaar’ werk te doen.

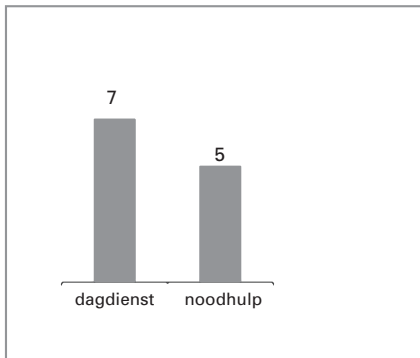
Het is niet ondenkbaar dat er een kern van waarheid zit in de perceptie van de leidinggevend over de noodhulp. Van den Vijver & Terpstra (2007) stelden aan de hand van een (perceptie)onderzoek dat in 2002 in de regio Utrecht werd uitgevoerd, ‘dat onder medewerkers van de noodhulp de opvatting overheerst dat hun werk wordt bepaald door onvoorspelbare externe omstandigheden en afhankelijk is van “de waan van de dag”. Juist aan deze intrinsieke onvoorspelbaarheid ontleent het werk in de noodhulp zijn aantrekkingskracht. Op grond hiervan gaat men er ook van uit dat de stuurbaarheid van het werk in de noodhulp beperkt is en hoort te zijn. (...) [In de noodhulp] bestaat vaak ook verzet tegen bemoeienis van bovenaf.’³⁴ En ook de ‘professionele ruimte’ die de noodhulp volgens de landelijke richtlijnen geboden wordt, maakt dat het niet ondenkbaar is dat de noodhulp zichzelf inderdaad ongrijpbaar heeft gemaakt.³⁵

De testweek in zowel Noord-Drenthe als in DNU heeft laten zien dat werkopdrachten ook succesvol aan de noodhulp uitgegeven kunnen worden. Van de totaal 48 medewerkers die tijdens de testweek een opdracht kregen en een vragenlijst hebben ingevuld (in Noord-Drenthe waren dit er 12, in DNU 36),

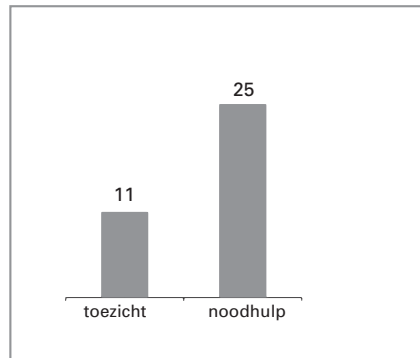
³⁴ C. van den Vijver & J. Terpstra (2007), ‘Organisatie en sturing van politiewerk’, in: C.J.C.F. Fijnaut, E.R. Muller, U. Rosenthal & E.J. van der Torre, *Politie. Studies over haar werking en organisatie*, pp. 353-379.

³⁵ Zie bijvoorbeeld Nationale Politie (2011), *Ontwerpplan*.

draaiden er 30 een noodhulpdienst. 24 van hen hebben de opdracht volgens opgave ook kunnen uitvoeren. Als argument werd daarvoor aangegeven dat ze er de tijd voor hadden omdat ze geen melding hadden (zie ook paragraaf 4.4). De zes respondenten die de opdracht niet hebben uitgevoerd, kregen naar eigen zeggen een melding en hebben de opdracht aan een volgende dienst overgedragen.



Figuur 3.2: Wat voor een dienst had u vandaag? (Noord-Drenthe, N=12)



Figuur 3.3: Wat voor een dienst had u vandaag? (DNU, N=36)

3.2 Het opstellen/formuleren van de werkopdrachten

3.2.1 Noord-Drenthe

De werkopdrachten werden, in lijn met het sturingsconcept, door iedereen in het dagjournaal van de sturingslijst gezet. Tijdens de testweek gebeurde dit onder anderen door baliemedewerkers, coördinatoren informatie, executieve medewerkers en leidinggevendenden. Er werd daarbij geen vast format gehanteerd, zodat de formulering van de werkopdracht afhing van degene die de opdracht in de sturingslijst zette. Opdrachten die eenmaal in de sturingslijst stonden, of dit nu voor of na het COP-moment was, werden zelden aangepast of geherformuleerd.

Ongeveer de helft van de opdrachten werden door de coördinatoren informatie (COP-medewerkers) in de sturingslijst gezet, soms ook op verzoek van de OvD of DACO. Er werd daarbij zelden bewust nagedacht over de wijze waarop een opdracht geformuleerd moest worden.³⁶ Opdrachten werden dan ook

³⁶ Juist het hebben van aandacht voor de formulering van de opdrachten was een essentieel onderdeel van dit onderzoek.

niet altijd *to the point* of SMART geformuleerd. Tijdens de testweek heeft de onderzoeker dan ook regelmatig feedback gegeven aan de coördinatoren informatie om tot een zinvolle opdrachtformulering te komen. Het SMART formuleren van opdrachten werd door de coördinatoren informatie als lastig ervaren.

Compact?

‘Verzoek aan de N-dst van 16/2 op 17/2 om [naam x], [geboortedatum] en [naam y], [geboortedatum] beiden verblijvende [adres] te Assen voor de soc. Recherche aan te houden. Contact pers voor ons is [naam] [telefoonnummer]. Stukken hierover liggen in het bakje van coll. [naam z] (heeft N-dst). Omdat [naam x] altijd voor 07.00 uur de woning al verlaat om naar het werk te gaan, graag voor die tijd aanhouden. Soc. recherche gaat zelf mee bij de aanhouding en neemt tel. Contact op met coll. [naam z]. Verzoek aan coll. [naam] (OvD-v zondag) om een machtiging uit te schrijven. Kopie van de stukken liggen in zijn bakje.’

De meeste opdrachten die tijdens de testweek werden uitgegeven waren overigens ‘enkelvoudige’ opdrachten die eenvoudigweg compact(er) en SMART(er) te formuleren waren: ‘stel een machtiging op om [naam] aan te houden’ of ‘verzoek om contact op te nemen met [naam]’ of ‘houd [naam] aan’. In bijlage 1 zijn de opdrachten van de twaalf respondenten, zoals beschreven in de sturingslijst opgenomen.

In de sturingslijst stonden ook een aantal ‘check- en controleopdrachten’, waarin medewerkers gevraagd werden om een locatie, object of persoon te checken of te controleren. Tijdens de testweek bleek dat in dergelijke opdrachten volstaan werd met het geven van de opdracht ‘check of controleer ...’ zonder verder concreet te worden. Ter illustratie, een van de opdrachten luidde: ‘check [locatie] op aanwezigheid jeugd’. Er werd niet aangegeven wat men concreet moest doen als er bijvoorbeeld jeugd zou worden aangetroffen. Het is dan ook niet ondenkbaar dat medewerkers een eigen interpretatie aan ‘check- en controleopdrachten’ (kunnen) geven die niet in lijn is met wat de opsteller bedoelde, mocht de opsteller dit zelf al wel precies voor ogen hebben gehad.

3.2.2 DNU

Nadat de opdrachten in het DOSO waren bepaald, werden ze vrijwel direct door de informatiecoördinator (werkvoorbereider) in DNU.nl. geplaatst. Dat wil zeggen dat hij volgens een bepaald format een schriftelijke vertaalslag maakte van de mondeling in het DOSO geformuleerde opdrachten (zie ook figuren 3.4 en 3.5):

- de actie werd benoemd ('toezicht op fietsende jeugd ...');
- separaat werden benoemd:
 - taakinformatie (zoals locatie, object, personen enzovoort);
 - beschrijving van het incident (was soms de context);
 - eventuele aandachtspunten ('terrein benaderen via achterzijde langs de visvijver').

In een enkel geval kwam de DACO naast de informatiecoördinator zitten om samen met hem de formulering door te nemen.

Het merendeel van de opdrachten waren 'controle- en houd-toezichtopdrachten' (zie ook bijlage 1). In tegenstelling tot Noord-Drenthe werd in de meeste gevallen door de informatiecoördinator een nadere uitleg gegeven over wat bedoeld werd met 'houd controle' of 'houd toezicht' (zie bijvoorbeeld figuur 3.4).

Overlast [...]	
Werkopdracht voor:	
<ul style="list-style-type: none"> - Controleren van genoemde locatie op aanwezigheid/samenscholing jeugd. - Bij aantreffen: aanspreken, aanpak uitleggen en wegsturen. - Bij niet voldoen aan wegsturen repressief optreden. - Mutatie onder BVH [...] 	
Locatie	Supermarkt [...] en directe omgeving
Tijdstip	Middag en avonduren
Incident	Door het mooie weer begint zich weer een groep te vormen t.h.v. de [naam supermarkt]. Tot nu toe zijn er geen overlastmeldingen, maar we willen voorkomen dat die er ontstaan. Een uitgewerkt plan van aanpak zit in de map van IGP opdrachten bij de CvD.

Figuur 3.4: Voorbeeld van een controleopdracht die afwijkt van de standaarduitvoering 'namen controleren', maar waarbij wel de context wordt gegeven. Op plaatsen waar [...] staat, is herleidbare informatie door ons weggehaald

Met betrekking tot een effectieve sturing vallen in de formulering twee dingen op.

In de eerste plaats hoorden bij de controleopdrachten verschillende uitvoeringen. In de meeste gevallen moesten er namen genoteerd worden, maar soms mocht er ‘slechts’ weggestuurd worden. In een enkel geval werd bij afwijking van de standaarduitvoering (= namen noteren) (terecht) de context gegeven. Zie bijvoorbeeld de opdracht in figuur 3.4: door de context wordt duidelijk dat er geen namen genoteerd hoeven te worden, omdat het nog om een preventieve aanpak gaat.

In een enkel geval werd er geen nadere uitleg over de uitvoering van de controle- en toezichtopdracht gegeven, zodat de medewerker feitelijk zelf een invulling kon kiezen (zie bijvoorbeeld de opdracht bij respondenten 1 en 29 in bijlage 1).

In de tweede plaats valt op dat in een aantal gevallen weliswaar een nadere toelichting werd gegeven, maar dat deze in zwaarte niet past bij de algemene formulering ‘voer controle uit’ of ‘houd toezicht’. De medewerker kan daardoor kiezen voor een lichte of zware uitvoering. Ter illustratie het volgende voorbeeld:

Overlast fietsende schooljeugd tijdens opbouw markt	
Werkopdracht voor [...]	
<ul style="list-style-type: none"> - Toezicht op fietsende jeugd. - Bij signaleren overtredingen repressief optreden. - Feitcode: R309 fietsen bij ontbreken verplicht fietspad – niet de rijbaan gebruiken. - Afmutteren bevindingen/resultaten. 	
Locatie	[...]
Tijdstippen	Ochtend tussen 07.45-08.30 uur
Incident	Schooljeugd fietst over de markt tijdens de opbouw van kramen hetgeen overlast bezorgt bij de opbouw.

Figuur 3.5: Voorbeeld van een toezichtopdracht die afwijkt van de standaarduitvoering ‘namen controleren’, maar waarbij wel de context wordt gegeven. Op plaatsen waar [...] staat, is herleidbare informatie door ons weggehaald

In deze opdracht is sprake van het (weinig concrete) toezicht houden enerzijds en het repressief optreden (= opsporing) anderzijds. De medewerker kan nu in principe kiezen voor de lichte variant (toezicht houden) of de zware variant (handhaven). Tijdens de testweek koos de betreffende medewerker volgens eigen zeggen voor de lichtere variant: 'positie ingenomen, heeft zeer preventief gewerkt'.

Ook in een aantal andere gevallen waar impliciet sprake was van een keuze-mogelijkheid, bleken de betreffende medewerker(s) voor de lichtere variant te hebben gekozen.

Juridisch onderscheid toezicht en opsporing³⁷

'Het onderscheid tussen toezicht en opsporingsbevoegdheden ligt onder andere hierin dat opsporingsambtenaren slechts mogen optreden bij een redelijk vermoeden dat er een strafbaar feit is gepleegd (MvT Awb, Kamerstukken II 1990/91, 23 700, nr. 3, p. 134-135). Toezichthoudende bevoegdheden zijn in die zin 'ruimer' dan opsporingsbevoegdheden zoals beschreven in het Wetboek van Strafvordering. Anderzijds kunnen opsporingsambtenaren bijvoorbeeld elke plaats betreden ter aanhouding van een verdachte bij ontdekking op heterdaad. Toezichthouders hebben dezelfde opsporingsbevoegdheden bij ontdekking op heterdaad als elke burger en daarmee bijvoorbeeld de beperking dat zij geen woningen mogen betreden (Wetboek van Strafvordering, art. 53-55). Dit laatste in tegenstelling tot opsporingsambtenaren die wel elke plaats mogen betreden ter aanhouding van een verdachte en bijvoorbeeld ook een verdachte staande mogen houden om hem naar zijn personalia te vragen. Opsporingsambtenaren hebben daarmee bij constatering van een strafbaar feit meer bevoegdheden. In de praktijk komt het verschil tussen opsporing en toezicht vooral tot uiting op het moment dat er sprake is van een verdachte in de zin van artikel 27 Wetboek van Strafvordering, dat wil zeggen wanneer uit feiten of omstandigheden een redelijk vermoeden van schuld aan een strafbaar feit voortvloeit, dan immers moet de toezichthouder volgens artikel 29 van hetzelfde Wetboek meedelen dat de ander niet (meer) tot antwoorden verplicht is (cautie). Erkend is door de regering dat de grens tussen toezicht en opsporing niet scherp is af te bakenen (MvT Awb, Kamerstukken II 1990/91, 23 700, nr. 3, p. 134-135).'

37 Uit: I. Helsloot, 'Wet vervoer gevaarlijke stoffen', in: E.R. Muller, E.T. Brainich & L.J.J. Rogier (red.) (2014), *Tekst en commentaar Openbare Orde en Veiligheid*, Kluwer, pp. 1457-1512.

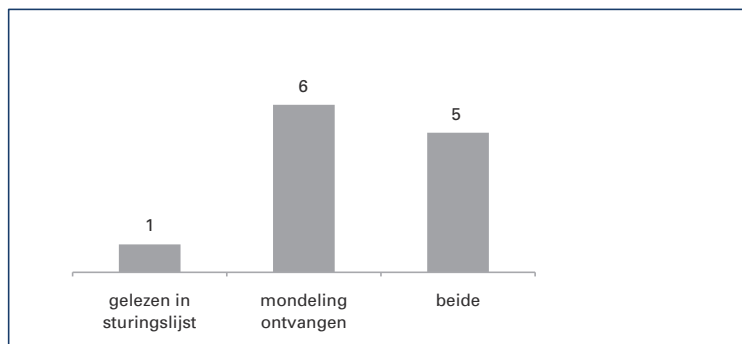
3.3 Het uitzetten van de werkopdrachten

3.3.1 Noord-Drenthe

In het basisteam Noord-Drenthe was het de bedoeling dat de (ZZP-)medewerkers opdrachten zelf in de sturingslijst opzochten. Dit is voorafgaand aan de testweek ook aan de medewerkers meegedeeld. Om te testen of dit ook gebeurde, was het tijdens de testweek niet de bedoeling dat de medewerkers hun opdracht (ook) mondeling kregen uitgereikt. Toch gebeurde dit wel: elf van de twaalf executieve medewerkers die een opdracht kregen, ontvingen de opdracht ook mondeling van de OvD, DACO, coördinator informatie en/of collega. Een aantal leidinggevenden gaf aan dat het niet goed voelde om opdrachten niet mondeling uit te geven. Een van de coördinatoren informatie gaf aan: 'Ik ben van de warme briefing. Ik loop regelmatig achter de mensen aan om de opdrachten uit te zetten of om te vragen of ze wel weten dat ze een opdracht hebben.'

Hierdoor kunnen geen uitspraken gedaan worden over in hoeverre tijdens de testweek ZZP-medewerkers zelfstandig, dus zonder tussenkomst van een leidinggevende, hun opdracht opzochten en gingen uitvoeren; dit was wel als extra aandachtspunt tijdens de testweek benoemd. Wel kan worden gesteld dat de helft van de respondenten de opdracht niet in de sturingslijst heeft opgezocht, omdat deze respondenten aangaven de opdracht alleen mondeling te hebben ontvangen.

Dit betekent dat op basis van de effectmeting niet geconcludeerd kan worden of het uitgeven van opdrachten door het alleen zelfstandig opzoeken van opdrachten (in bijvoorbeeld een sturingslijst) een effectief sturingsinstrument kan zijn.



Figuur 3.6: Hoe wist u dat u een opdracht moest uitvoeren? (Noord Drenthe, N=12)

Op basis van enkele observaties en gesprekken tijdens de terugkomtweedaagse merken we over het zelfstandig opzoeken van opdrachten nog wel op dat niet alle opdrachten die in de sturingslijst stonden tijdens de testweek ook mondeling werden uitgegeven. Dit gebeurde bijvoorbeeld niet bij de volgende opdracht uit de sturingslijst: '[Naam wijkagent] gaat naar [adres] om te controleren of daar een wietkwekerij zit.' De volgende dag bleek tijdens het COP-moment dat niet duidelijk was of de opdracht nu wel of niet was uitgevoerd. De opdracht werd verplaatst naar de dag erna, waarna in de loop van de dag een van de coördinatoren informatie voor alle zekerheid de betreffende wijkagent belde om hem de opdracht ook mondeling te geven. De wijkagent bleek er niet van op de hoogte te zijn dat hij deze opdracht al eerder had gekregen.³⁸

Na de testweek

Tijdens de terugkomtweedaagse werd in gesprekken aangegeven dat ook drie maanden na de testweek nog niet iedereen als vanzelfsprekend in de sturingslijst kijkt en dus zijn opdracht opzoekt. De kans dat een opdracht dus wordt gemist is, net als in het voorgaande voorbeeld, dus reëel. Een van de coördinatoren informatie gaf dan ook aan: 'Ik spreek regelmatig mensen aan om te vragen of zij wel weten dat er een opdracht voor hen op de sturingslijst staat.'

Ook werd aangegeven dat het zelfstandig aan de slag gaan met een opdracht bij nader inzien eigenlijk helemaal niet gewenst is. Volgens een respondent zou de ervaring leren dat sommige medewerkers toch wat meer (basale) uitleg nodig hebben dan anderen zeker als het om een wat complexere opdracht gaat.

Perceptie over het uitzetten van opdrachten via de sturingslijst

Aan de respondenten is gevraagd wat zij vinden 'van de nieuwe werkwijze in de zin dat opdrachten nu worden uitgegeven via de sturingslijst'. Hoewel men overwegend positief lijkt, mist men de interactie met andere collega's die in een fysieke briefing in hun beleving wel aan de orde is.

38 Voor de betreffende wijkagent is nog wel een vragenlijst gemaakt, maar omdat hij niet meer naar het bureau in Assen kwam, is deze uiteindelijk niet meer uitgereikt.

Reacties op de nieuwe werkwijze

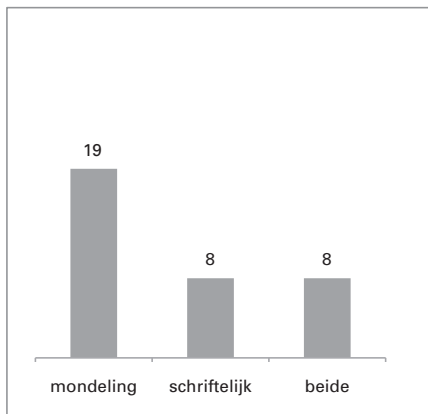
- ‘Prima, je kan ’s morgens in de sturingslijst kijken wat je zoal moet doen. Mogelijk dat dit wel invloed heeft op de informatie die je van de collega’s kan krijgen in de briefing. Overigens is de bekendheid met de sturingslijst nog niet optimaal.’
- ‘Alle informatie is te vinden op de sturingslijst. Vandaag te weinig tijd gehad om alles te lezen, maar normaliter is informatie duidelijk genoeg. Het vereist discipline, je moet nu zelf lezen in tegenstelling tot de briefing.’
- ‘In de lijst staat duidelijk wat je moet doen. In de lijst staat niet precies wat je verder nog moet doen. Bij een normale briefing kun je dit makkelijk aangeven. Verder moet je zelf onthouden dat je erin kijkt. Normaliter in de briefing herinneren ze je er vaak nog aan.’
- ‘Ik denk dat het wel werkt als ik eraan wen.’
- ‘Ik mis informatie, soms kan informatie beter verstrekt worden middels een briefing of persoonlijk.’
- ‘Ik ben voorstander van een “normale fysieke briefing”. Het is niet praktisch. Wanneer je een fysieke briefing hebt, kunnen andere collega’s hierop aanvullen. Dat betekent dat als het al bekend is dat iemand al naar Groningen moet, dit direct kan worden meegenomen.’
- ‘Prima, zo raken de papieren ook niet weg, slingeren de papieren ook niet rond. Maar even bij elkaar zitten en zaken doornemen heeft zeker toegevoegde waarde.’
- ‘Mooi dat de foto’s en relevante informatie bij elkaar staat. Je kunt jammer genoeg niet doorvragen naar eventuele extra informatie.’
- ‘Kan goed werken. Alleen blijkt soms dat door drukte of hectiek de info niet compleet is of niet vermeld in de sturingslijst. Daarbij vind ik het soms onoverzichtelijk, omdat veel dingen door elkaar staan, zoals zaken ter info, afspraken collega’s, werkafspraken. Wel onpersoonlijk en geen mogelijkheid tot vragen stellen.’
- ‘Ik zie geen verandering, alleen de reguliere briefing ontbreekt.’
- ‘Duidelijk, mits compleet (met BVH-nummer) en ook mondeling. Ik kijk niet tien keer per dienst op de sturingslijst.’

Na de testweek

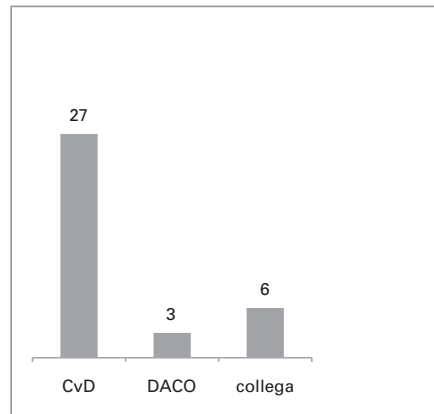
Na de testweek vond het fysieke brieven weer (gewoon) om halfnegen 's ochtends plaats, waarbij het werk mondeling werd uitgegeven en eventueel werd besproken. Een presentatie van een Powerpointbrieffing vond al niet meer plaats.

3.3.2 DNU

In DNU werden de opdrachten in lijn met het briefingsconcept vooral door de CvD uitgegeven. Dit gebeurde vooral mondeling (27 keer), bijvoorbeeld door de opdracht zoals deze beschreven stond in DNU.nl voor te lezen. In de gevallen dat de opdracht ook schriftelijk door de CvD werd verstrekt (16 maal), werd doorgaans een uitdraai van de betreffende DNU.nl-pagina uitgereikt. Een van de CvD's verklaarde: 'Ik draai DNU.nl uit, want anders lezen ze het niet, dat weet ik nu al.'



Figuur 3.7: Hoe werd de opdracht aan u uitgereikt? (DNU, N=35)



Figuur 3.8: Door wie kreeg u de opdracht uitgereikt? (DNU, N=36)

Opdracht nagezocht op de computer

Aan alle respondenten hebben we gevraagd of ze de opdracht, nadat zij die hadden ontvangen, ook hebben nagelezen in DNU.nl. Uitgangspunt van het briefingsconcept is immers dat men als professional een eigen verantwoordelijkheid heeft om de opdracht en eventueel aanvullende informatie zelf na te

zoeken. Een kleine meerderheid (19 van de 36 respondenten) gaf aan de opdracht op de computer te hebben nagelezen (zie ook bijlage 2).³⁹

De respondenten die aangaven dit niet te hebben gedaan, gaven als reden:

- opdracht was bekend (6);
- opdracht was duidelijk (4);
- te druk (3);
- collega had al gekeken (2);
- kreeg een melding (1);
- wist niet van de site (1).

Perceptie over het uitzetten van opdrachten op de persoon

Aan de respondenten is gevraagd wat men vindt dat ‘opdrachten nu geprioriteerd en op de persoon uitgegeven worden’. Een ruime meerderheid (32 van de 36 respondenten) ervaart dit als positief. De rode draad van de antwoorden is dat men zich hierdoor persoonlijk voor de opdracht verantwoordelijk voelt en dit (dus) de kans vergroot dat de opdracht ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Twee mensen staan negatief tegenover deze aanpak en twee respondenten hebben geen mening.

Positieve en negatieve reacties op het uitzetten van de opdrachten op de persoon

- ‘Dat is een goede zaak. Je bent persoonlijk verantwoordelijk en aanspreekbaar op de juiste uitvoering.’
- ‘De kans dat nu alle opdrachten ook daadwerkelijk gedaan worden is groter.’
- ‘Ik vind het super. Collega’s weten dan ook wat je doet en kunnen daar rekening mee houden.’
- ‘Ik vind het goed, het scheidt duidelijkheid.’

39 Door de systeembeheerder van DNU.nl is een overzicht gemaakt om het feitelijke ‘aanklikgedrag’ van medewerkers op DNU.nl zichtbaar te maken. Zo kan bekeken worden welke pagina (werkopdrachten, veiligheidsinformatie enzovoort) men op een bepaalde dag heeft aangeklikt. Het aantal van 19 respondenten dat heeft aangegeven de werkopdracht te hebben nagezocht, komt niet overeen met dit overzicht; 7 mensen die hadden aangegeven te hebben gekeken, hebben dit volgens het overzicht niet gedaan. Mogelijk hebben deze personen bij een collega meegekeken.

- ‘Het is wel even wennen. Kan eigenlijk meteen aan het werk. Ik hoef niet te wachten op een briefing.’
- ‘Het voorkomt dubbele controle door meerdere collega’s. Zo ontstaat meer verantwoordelijkheidsgevoel voor de uitvoering van de opdracht.’
- ‘Dit is mijn favoriete manier van werken. Hier ben ik erg tevreden over, de CvD zou hierin meer aan moeten sturen.’
- ‘Ik vind het zo duidelijk, iedereen weet nu wat hij moet doen.’
- ‘Ik vind het goed, maar het is wel te veel gepuzzel voor de O-dienst (CvD, DACO, OvD). Taak ligt bij de CvD.’
- ‘Ik vind het kinderachtig.’
- ‘Het voelt niet goed! Alsof we het anders niet doen. Bepaalde opdrachten hebben te hoge prioriteit.’

3.4 Het presenteren van de veiligheidsinformatie

De veiligheidsinformatie (*need to know*-informatie) werd in beide basisteams conform het sturingsconcept aangeboden.

Voor *Noord-Drenthe* betekende dit dat aan de sturingslijst een aparte en herkenbare knop ‘Veiligheidsaspecten’ was toegevoegd, waarin de veiligheidsinformatie separaat werd aangeboden. Het vooraf opgestelde format werd daarbij niet gebruikt. Dit betekende dat de formulering van de veiligheidsinformatie overeenkomt met de formulering op andere dagen ten behoeve van de satijnbriefing (die in de sturingslijst wordt ‘gehangen’). Of een andere wijze van formuleren van invloed is op de mate van onthouden, kon daarmee niet worden aangetoond.

Voor *DNU* betekende dit dat via de knop ‘Basisteam DNU’ kon worden doorgelinkt naar een aparte knop ‘veiligheidsinformatie’. Op basis van de ervaringen in de testweek bleek dat de veiligheidsinformatie te veel verstopt zat onder de algemene knop ‘Basisteam DNU’. Medewerkers klikten meteen al door naar het eigen werkgebied en vonden het omslachtig om via ‘Basisteam DNU’ weer bij de veiligheidsinformatie te komen. Om die reden is dit na de testweek aangepast. Bij de opstart van *DNU.nl* wordt nu meteen de veiligheidsinformatie getoond. Ongeacht de werkopdracht moest deze als *need to know* bestempelde veiligheids-

informatie door alle (executieve) medewerkers bekeken en onthouden worden. In paragraaf 4.5 laten we zien hoeveel mensen de veiligheidsinformatie daadwerkelijk hebben bekeken en hoeveel ervan is onthouden.

3.5 De monitoring

3.5.1 Basisteam Noord-Drenthe

Op de eerste dag van de testweek vond om 14.30 uur onder leiding van de DACO in Assen met de aanwezige medewerkers een debriefing plaats. Op de dagen erna werd het debriefen overgeslagen, omdat er geen medewerkers en DACO's beschikbaar waren.

Verder werd door verschillende medewerkers de debriefingskolom uit de sturingslijst ingevuld (zie tabel 2.1). De medewerkers die de debriefingskolom niet hadden ingevuld, werden, mits niet al duidelijk was of de opdracht was uitgevoerd, door ofwel de coördinator informatie of de DACO bevestigd. Tijdens het COP-moment werd vervolgens de debriefingskolom doorgenomen en aangevuld met de nagevraagde terugkoppelingen. Opdrachten die nog niet (volledig) waren afgehandeld, werden naar de aankomende 24 uur doorgeschoven.

Dit betekent dat niet het volgens het sturingsconcept beoogde moment van 14.30 uur als debriefingsmoment fungeerde, maar het COP-moment.

Na de testweek

Het moment van 14.30 uur is na de testweek losgelaten, waarna het COP-moment als vanzelfsprekend het formele debriefingsmoment werd.

3.5.2 Basisteam DNU

Monitoring van de uitgezette opdrachten door de DACO vond in lijn met het sturingsconcept plaats door bestudering van het CvD-journaal. Afhankelijk van de mate van voorbereiding gebeurde dit ofwel ter plekke tijdens het DOSO, of ter voorbereiding op het DOSO.

Vanzelfsprekend waren de DACO's daarbij afhankelijk van de wijze waarop door de CvD het CvD-journaal werd gevuld. Ook omdat de dienst van de DACO normaliter niet parallel loopt aan die van de CvD('s) en hij dus niet

altijd mondeling navraag kan doen. Tijdens de testweek, en ook in de terugkomtweedaagse, bleek het CvD-journaal niet te voldoen aan de verwachtingen van een aantal DACO's. Bestudering van de CvD-journaals leert dat dit niet geheel onterecht is: de journaals werden vooral gebruikt om een terugkoppeling te geven van de acute (noodhulp)meldingen. Terugkoppeling over de werkopdrachten beperkte zich vooral tot het aangeven dat de opdracht was uitgevoerd (zonder nadere toelichting), verwijzingen naar BVH of het aangeven dat de opdracht 'was meegenomen in de surveillance'. Ook werd een aantal keren helemaal niets ingevuld, omdat, zoals men later toelichtte, er toch geen bijzonderheden waren. Zelden werd (dus) het behaalde resultaat beschreven. Ook het vullen van het CvD-journaal was een punt van discussie.

Na de testweek

Tijdens de terugkomtweedaagse bleek de wijze waarop het CvD-journaal wordt ingevuld nog steeds een punt van discussie te zijn.

3.6 Het ondersteunende middel: de sturingslijst en DNU.nl

3.6.1 De sturingslijst in basisteam Noord-Drenthe

Het werken met de sturingslijst vergt vanzelfsprekend een zekere discipline, omdat iedereen de hele dag door in de sturingslijst (dat wil zeggen: het dagjournaaldeel) kan schrijven. We noemen hier een paar punten die mogelijk van invloed zijn om effectief te kunnen sturen.

In het dagjournaal, dat eigenlijk alleen bedoeld was om werkopdrachten in te plaatsen, werden ook mededelingen en verzoekjes geplaatst. Deze 'vervuiling' gaat logischerwijs ten koste van de overzichtelijkheid en dus waarschijnlijk ook van een effectieve sturing.

Voorbeelden van mededelingen en verzoekjes in het dagjournaal

- [Naam] komt een getuigenverklaring afleggen. 13.00 uur.
- Intervisie en voorbereiden verkeerscontrole gehele dag. Hoe ging het?
- Gisteravond aanranding geweest in brandgang achter [adres]. Ter plaatse gesprek gehad met aangeefster. Na overleg met OvD [naam] tel. contact gehad met zedenpiket en kleding op verzoek zeden in

beslag genomen. IBN kleding zit in blauwe IBN kast 1. Sleutel hiervan in beveiligde locker. Nog geen aanvraag FO opgemaakt.

- Verdachte [naam] uitgenodigd om 10.00 uur, graag iemand mijn noodhulp waarnemen vanaf 10.00 uur.

Opdrachten zouden ‘formeel’ pas na het COP-moment definitief zijn. Tijdens het COP-moment zou immers besloten worden of een opdracht ook daadwerkelijk in de beschreven vorm uitgevoerd moest worden. Op dat moment zou ook worden bepaald wie de opdracht zou gaan uitvoeren. De praktijk leerde dat na afloop van een COP-moment de sturingslijst hier zelden meteen op werd aangepast c.q. werd aangevuld, omdat de coördinatoren informatie, DACO of OvD (zeker degenen die meteen weer naar het eigen bureau gingen) door andere zaken in beslag werden genomen. Voor de medewerkers was het dan onduidelijk wanneer voor die dag het dagjournaal definitief was, ook omdat het een ‘levend document’ was: iedereen kon er op elk moment al weer iets nieuws aan toevoegen. Het gebeurde dan ook wel dat een OvD die zich had voorbereid door het dagjournaal tijdig uit te draaien, tijdens het COP-moment een ‘verouderde’ versie aan het bespreken was, wat vanzelfsprekend tot de nodige verwarring leidde.

In de weken na de testweek is dit probleem deels opgelost. Opdrachten die nog niet definitief tijdens het COP-moment door de OvD zijn goedgekeurd, kregen een rode kleur. Opdrachten die wel zijn goedgekeurd kregen een groene kleur.

De namen van de medewerkers die de opdrachten uiteindelijk moesten uitvoeren waren niet altijd juist ingevuld. Op verschillende plekken stond de naam van degene die de opdracht had ingevoerd of die meer informatie over het onderliggende dossier kon geven. Ook bleek bij het verstrekken van de vragenlijst dat medewerkers spontaan van opdracht hadden gewisseld, maar dat dit niet was doorgevoerd in de lijst. Dit punt is vanzelfsprekend minder van belang als medewerkers de opdrachten (ook) mondeling krijgen uitgereikt, maar om overzicht te houden is dit wel belangrijk. Dit vergt vanzelfsprekend wel enige invuldiscipline.

Tijdens de terugkomtweedaagse merkte een van de coördinatoren informatie op: ‘Het werken met de sturingslijst heeft ons rust gebracht. Voor de testweek moest tussen zeven uur en halfnegen op basis van verschillende informatiebronnen door de coördinator informatie het werk worden voorbereid. De OvD moest dan nog snel besluiten welk werk er gedaan moest worden, zodat hij dit tijdens het halfnegen-moment kon uitzetten. Dat was altijd een vreselijk gestress. Nu staan de meeste werkopdrachten al in de lijst, omdat deze de hele dag door aangevuld kan worden. Door de kleurtjes die we nu aan een opdracht geven, is duidelijk dat over die opdracht nog in het COP-moment besloten moet worden, onder andere omdat er nog capaciteit aan gekoppeld moet worden.’

Op de vraag wat de respondenten vinden van de gebruiksvriendelijkheid van de sturingslijst (of men de opdrachten bijvoorbeeld makkelijk kon vinden), antwoordden elf van de twaalf respondenten positief. Aangezien bijna alle respondenten de opdracht mondeling hebben ontvangen, hebben zij de vraag in algemene zin geïnterpreteerd. Bedacht moet worden dat medewerkers al enige weken voor de testweek in de sturingslijst konden kijken. Eén respondent had geen mening.

Enkele reacties op de sturingslijst

- ‘Ik vind de sturingslijst duidelijk genoeg.’
- ‘Alles is makkelijk te vinden in de sturingslijst.’
- ‘We werken er pas per 27-01-2014 mee. Het is even wennen, maar als je het weet, is het goed te doen.’
- ‘Overzicht in de sturingslijst is prima, alles is goed te vinden.’
- ‘Ik kan er goed mee werken.’

3.6.2 DNU.nl in basisteam DNU

De punten die in de vorige paragraaf voor het werken met de sturingslijst zijn genoemd, gelden voor DNU.nl in mindere mate of zelfs helemaal niet. DNU.nl wordt immers door maar één iemand, de informatiecoördinator, gevuld. De

informatiecoördinator kan weliswaar opdrachten en informatie voor de komende 24 uur voorbereiden (en dat deed hij ook), deze worden pas zichtbaar na het DOSO-moment. Het gedisciplineerde werken van de informatiecoördinator zorgde ervoor dat de opdrachten en informatie ook kort na het DOSO op DNU.nl werden geplaatst. Een keerzijde is natuurlijk dat het vullen van DNU.nl afhangt van slechts één persoon.

Bijna alle respondenten vinden DNU.nl goed bereikbaar, gebruiksvriendelijk, makkelijk en overzichtelijk. Eén persoon vond DNU.nl niet echt een verbetering. ‘In het begin stond er nog meer info in dan vorige briefing. Onder verschillende koppen staat dezelfde informatie, alleen een beetje uitgebreider. Ik zie geen voordelen.’ Zoals al eerder aangegeven, is tijdens de testweek op basis van de ervaringen van de medewerkers DNU.nl al enigszins aangepast, waaronder het aanpassen van de kopjes en het verminderen van de overlap aan informatie.

Enkele reacties op DNU.nl

- ‘De informatie is kort en bondig, niet een overschot aan sheets, het zou mooi zijn als je alle info die je nodig hebt voor je werkopdracht kunt vinden middels doorlinken.’
- ‘Het is een kwestie van doen en even wennen.’
- ‘Ik vind het overzichtelijk omdat alle nodige info bij elkaar staat.’
- ‘Prima, helaas kon ik het gisteren niet openen.’
- ‘Ik vind het makkelijk leesbaar en duidelijk.’
- ‘Ik vind de gebruiksvriendelijkheid goed, systeem is overzichtelijk en vlot.’

3.7 Het dagelijkse teammoment in DNU

Hoewel het teammoment eigenlijk geen onderdeel uitmaakt van het sturingsconcept gaan we er toch kort op in. Invulling en uitvoering van het teammoment bleken namelijk niet eenvoudig.

We herhalen hier dat het teammoment vooral was bedoeld om het sociale aspect van de klassieke briefing een plek te geven. Na afschaffing van de klassieke briefing zou het sociale moment dan behouden blijven. Het teammoment dat bedoeld is voor alle medewerkers vond plaats om 14.00 uur, zodat zo veel mogelijk medewerkers aanwezig zouden kunnen zijn.

Tijdens de testweek is ervoor gekozen om het teammoment spontaan ‘te laten gebeuren’. Dat wil zeggen dat de deelnemers zelf een thema – het liefst niet gerelateerd aan voor die dag geprioriteerde werkopdrachten – mochten inbrengen waarna onder leiding van de DACO dit thema werd besproken (merk op dat dit niet in lijn was met de oorspronkelijke opzet, waarin de DACO juist een aantal thema’s aan de orde zou stellen).

Tijdens de eerste twee dagen in de testweek was het ‘volle bak’: bijna alle medewerkers die in dienst waren, waren aanwezig; een opkomst die in de dagen (en weken) erna niet meer is gehaald. Er werden zelden door de deelnemers spontaan onderwerpen ingebracht. In de eerste dagen kwam dit ook omdat men niet goed begreep welke onderwerpen er dan ingebracht zouden moeten worden. De voorkeur bleek toch uit te gaan naar operationele onderwerpen, gekoppeld aan een werkopdracht, zodat voor sommigen de opzet van het teammoment gekunsteld overkwam. ‘Dit duurt toch allemaal veel te lang, is dat sociale nu echt nodig, ik wil gewoon aan mijn werk.’

Ter illustratie

Met een beetje trekken en duwen komt af en toe toch een discussie op gang. Zo wordt op de tweede dag door een agent spontaan ingebracht dat hij zich stoort aan het feit dat voertuigen regelmatig vies of leeg (zonder brandstof of olie) worden achtergelaten. Hij spreekt de aanwezigen hierop aan: ‘Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid en het kan toch niet zo zijn dat we de troep in de auto voor anderen achterlaten. We zijn toch geen kleine kinderen.’ Een deel van de aanwezigen is het met hem eens, een deel van de aanwezigen voelt zich niet aangesproken.

Ook wordt op enig moment gediscussieerd over de nut en noodzaak van het nachtelijke surveilleren bij de stroomverdeelstations bij TenneT (zie opdrachten 5 en 16 in tabel B1.1 in bijlage 1). Door de DACO wordt dit moment gebruikt om de context van de opdracht toe te lichten (vergelijk paragraaf 3.1.2). Al discussiërend komt men tot de conclusie dat een andere aanpak wellicht zinvoller zou kunnen zijn, ook omdat de verantwoordelijkheid voor het beveiligen van de stroomverdeelstations niet bij de politie maar bij TenneT zelf zou moeten liggen.

Tijdens de testweek bleek dat er niet onvoorwaardelijk gediscussieerd kan worden: daar waar men collectief tot een oplossing komt, moet dit ook door iemand worden opgepakt en moet er een follow-up aan worden gegeven. Tijdens de testweek gebeurde dit niet, waardoor de (paar) discussies als een nachtkaars uitgingen. ‘Als niemand het oppakt, dan heeft het toch ook geen zin om het er met elkaar over te hebben?’

En weer gaat het over sturing...

Ook de voertuigdiscussie gaat – overigens bewust – als een nachtkaars uit. Tijdens het betreffende teammoment wordt als een mogelijke oplossing aangedragen dat de CvD hier beter op gaat sturen. Een enkele CvD vraagt zich hardop af of dit iets zal oplossen: ‘Ik werk al 37 jaar bij de politie en al 37 jaar is dit een punt van discussie... de komende 37 jaar zal dit ook nog wel een discussiepunt blijven.’ De reactie van de hogere leiding is: ‘Ik ben ervan overtuigd dat als we hier als leiding echt serieus op gaan sturen, dit probleem binnen twee weken is opgelost. Maar is dat wat we willen? Moeten we de verantwoordelijkheid niet laten waar die hoort?’

Na de testweek

Tijdens de terugkomtweedaagse blijkt het teammoment nog steeds niet zoals beoogd uit de verf te komen. Een van de leden van de werkgroep merkt op dat het sowieso lastig is om het teammoment vorm te geven omdat een aantal DACO's er zelf niet enthousiast over is: ‘Een van de DACO's begon het teammoment bijvoorbeeld met “Ik vind het ook niets, maar laten we maar beginnen.”’ De werkgroep onderkent dat het nog steeds ‘trekken en sleuren’ is om het gesprek aan te gaan. ‘Ik ben ervan overtuigd dat dit geen onwil is, maar ze weten gewoon niet wat ze in moeten brengen.’ Een van de leden geeft aan: ‘We zijn een goede weg ingeslagen, we wisten dat dit stof zou doen opwaaien. Het is belangrijk dat mensen het er over hebben.’

3.8 Conclusies

Prioriteren van opdrachten

In lijn met het sturingsconcept werden in het COP-moment en het DOSO opdrachten geprioriteerd. De opdrachten werden vervolgens gericht op de persoon uitgegeven, mondeling of schriftelijk. Medewerkers blijken dit als bijzonder positief te ervaren, omdat het hun verantwoordelijkheid geeft voor een specifieke taak en duidelijk maakt wat zij concreet moeten doen.

Deze bevinding, die voor sommige leidinggevendenden ook een eyeopener bleek, roept de vraag op of de Nationale Politie wel op de goede weg zit met het 'nieuwe sturen'. Professionals willen misschien juist minder ruimte dan door de Nationale Politie als richtlijn in het document *Scherp sturen op de operatie* (zie het kader 'Sturing op de operatie?' in paragraaf 1.3) wordt beoogd.

Sturing door strategisch operationeel leidinggevendenden

Sturing door de strategisch operationeel leidinggevendenden bleek in beide invullingen van de sturingsconcepten (nog) niet gegarandeerd te zijn, omdat:

- een aantal strategisch operationeel leidinggevendenden zich nog onvoldoende serieus op hun rol voorbereidde tijdens de onderzochte periode;
- de strategisch operationeel leidinggevendenden vrijwel geen betrokkenheid hebben bij de formulering van de opdrachten (zie ook hierna).

Monitoring

Het monitoren van de opdrachten vond in Noord-Drenthe plaats tijdens het COP-moment, onder andere door het doornemen van de debriefingskolom in de sturingslijst. De kolom werd primair door de medewerkers zelf ingevuld en daar waar nodig werd door de DACO of coördinator informatie nagezocht/nagevraagd.

In DNU was men voor de monitoring in het DOSO vooral afhankelijk van de mutaties in de dagrapporten. De CvD-journaals vormen (vooralsnog) geen goede basis om de voortgang van het werk in het DOSO adequaat te kunnen monitoren.

Formulering opdrachten

In zowel het basisteam Noord-Drenthe als DNU waren het vooral anderen dan de strategisch operationeel leidinggevendenden die over de formulering van de opdrachten gingen. Een effectieve sturing zoals wordt beoogd met de sturingsconcepten, vergt van de strategisch operationeel leidinggevendenden echter niet

alleen het prioriteren van opdrachten, maar ook het nadenken over een heldere formulering ervan. Vooralsnog is er dan ook geen garantie dat opdrachten ook in lijn met wat de strategisch operationeel leidinggevenden beoogden, zijn opgesteld (en dus zullen worden uitgevoerd).

De formulering van de opdrachten behoeft in het bijzonder nog aandacht, omdat deze nu regelmatig een keuzemogelijkheid laat aan medewerkers: er kan gekozen worden voor een lichte of zware invulling van de opdracht en het lijkt erop dat er systematisch voor de lichte variant wordt gekozen (zie ook hoofdstuk 4).

Zinnvolle opdrachten

Al in de jaren tachtig van de vorige eeuw stelde Michael Lipsky dat als opdrachten niet als zinvol of uitvoerbaar worden gepercipieerd door frontlijnmedewerkers, deze voor een eigen invulling zullen kiezen. Hij spreekt in dit verband over *street level bureaucrats* die eigen uitvoeringsregels bedenken die vaak niet aansluiten bij wat de leidinggevenden op afstand hebben bedoeld.⁴⁰

In een oplossingsgerichte variant op Lipsky stelde recenter Jan Nap in zijn proefschrift dat 'leiderschap het vergroten van de kans op zinvol handelen van je professionals is (...) Het gaat niet om dat zo populaire "ruimte geven aan professionals", maar om het gezamenlijk ontwikkelen van goed politiewerk.'⁴¹ Nap geeft hier verder geen succesvolle praktijkvoorbeelden voor. De ontwikkeltrajecten in het kader van dit onderzoek waarbij verschillende lagen van de politieorganisatie betrokken waren, kunnen als een start voor een dergelijke gezamenlijke ontwikkeling worden gezien. Meer in het bijzonder zouden het COP-moment en het DOSO daar potentiële gremia kunnen zijn om gezamenlijk tot zinnvolle opdrachten te komen.

Inbreng van de wijkagenten in het WOSO

Een punt van aandacht is de beperkte inbreng van de wijkagenten in het WOSO. Het beeld dat bij verschillende leidinggevenden bestaat is dat dit zou komen door de beperkte betrokkenheid van de wijkagenten. De vraag is of dit beeld wel juist is.

40 M. Lipsky (1980), *Street level bureaucrats*, Nova York: Russel Sage. Voor de Nederlandse situatie is recent een aantal concrete voorbeelden beschreven waaruit dit ook blijkt: politiefunctionarissen gaven bewust geen invulling aan een opdracht die zij moesten uitvoeren. Zie: I. Helsloot, J. Groenendaal & E. Warners (2012), *Politie in de netwerksamenleving*, Reed business, politiekunde nr. 44 van Programma Politie en Wetenschap.

41 Jan Nap (2012), *Vragen naar goed politiewerk: belang-stellend ontwikkelen van de alledaagse praktijk; een proeve van normatieve professionalisering*. Boom|Lemma.

Een onderzoek uit 2012 naar onder andere het functioneren van wijkagenten in de toenmalige regio Brabant Zuid-Oost laat in de eerste plaats zien dat het voor wijkagenten niet eenvoudig is om problemen die in de wijk spelen binnen de politieorganisatie geagendeerd te krijgen.⁴² Dit zou enerzijds betekenen dat wijkagenten wel degelijk een podium zouden willen krijgen om capaciteit te 'regelen' voor hun problemen, maar dat zij anderzijds mogelijk al 'murw' zijn vanwege eerdere minder positieve ervaringen.

In de tweede plaats komt uit het onderzoek naar voren dat wijkagenten vooral aandacht vragen voor en reageren op problemen die nu spelen. Zij maken bijvoorbeeld geen dagplanning, maar laten zich 'aansturen' door de vragen die in hun wijk/netwerk spelen. De *bottomline* van al het internationale *Naturalistic Decision Making*-onderzoek is dat er niet op uitzonderingen georganiseerd kan worden.⁴³ Dat betekent dat het voor de wijkagenten (in DNU) voorspelbaar lastig is om iets anders te doen dan zij in de dagelijkse situatie gewend zijn te doen. Met andere woorden: wijkagenten zullen tijdens het WOSO niet zonder hulp opeens werk voor een week vooruit 'bedenken'.

Teammoment van DNU

Wat voor de wijkagenten geldt, geldt ook min of meer voor de medewerkers in het teammoment. Het teammoment is een plenaire werkvorm die niet aansluit bij wat ze gewend zijn, namelijk een klassieke briefing waarin zij plenair, maar doorgaans passief, informatie (thema's) gepresenteerd krijgen. Het actief inbrengen van een zelfbedacht thema, het liefst een thema dat niet onmiddellijk raakt aan de werkopdrachten, is dan voorspelbaar en zichtbaar lastig.

De oorspronkelijke opzet van het teammoment was om onder leiding van de DACO een concreet (en dus voorbereid) probleem te bespreken. Dit is feitelijk nooit als zodanig ingevuld.

De vraag is of een dergelijke werkvorm ook haalbaar zal zijn, gezien de door de DACO ervaren werkdruk.

42 I. Helsloot, J. Groenendaal & E. Warners (2012), *Politie in de netwerksamenleving*, Reed business, politiekunde nr. 44 van Programma Politie en Wetenschap.

43 Zie bijvoorbeeld: C.E. Zsombok & G.A. Klein (eds.) (1997), *Naturalistic decision making*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Effectmeting van het briefingsconcept

In dit hoofdstuk beschrijven we het effect van de beide briefingsconcepten. Meer precies bekijken we of door de gekozen presentatie de werkopdrachten en de veiligheidsinformatie onthouden werden en of ze ook beter onthouden werden dan bij de klassieke briefingsopzet. Daar waar nodig maken we onderscheid tussen de bevindingen in Noord-Drenthe en DNU.

4.1 Aanpak van de effectmeting

Om het effect van beide briefingsconcepten te kunnen bepalen, hebben alleen de executieve medewerkers in Noord-Drenthe en DNU die een werkopdracht hadden gekregen een vragenlijst ontvangen. In Noord-Drenthe ging het om 12 respondenten van *alleen* het bureau Assen, in DNU ging het om 38 respondenten van het *gehele* basisteam.

We merken hier nogmaals op dat er in de sturingslijst van Noord-Drenthe meer opdrachten stonden dan de 12 executieve medewerkers die een vragenlijst ontvingen, kregen. Het ging dan echter ofwel om 'binnenopdrachten' die niet voor executieve medewerkers bedoeld waren ofwel om opdrachten die niet voor het bureau Assen bedoeld waren. Logistiek bleek het niet mogelijk om vragenlijsten op de andere bureaus in Noord-Drenthe uit te zetten.

Het merendeel van de vragenlijsten is overdag uitgezet, maar een aantal is ook aan de late en nachtdienst gegeven. De respondenten is gevraagd om de opdracht tijdens hun dienst, maar na afloop van het uitvoeren van de opdracht, in te vullen. Ze mochten daar hun aantekeningenboekje bij gebruiken. Op twee na hebben alle respondenten hun vragenlijst weer geretourneerd.⁴⁴

Er zijn steeds (overeenkomstig met het onderzoek uit 2012) de volgende vragen gesteld:

- Een *free recall*-vraag over de ontvangen werkopdracht: 'Beschrijf zo volledig mogelijk welke werkopdracht u vandaag heeft gekregen.'⁴⁵
- Een *cued recall*-vraag over de specifieke taakinformatie, bijvoorbeeld: 'In welke wijken vond het toezicht plaats?'⁴⁶
- Een of meerdere *cued recall*-vragen over de veiligheidsinformatie, waarbij steeds een foto van een persoon werd getoond. De respondenten moesten daarna de gepresenteerde personalia opschrijven.

In de afzonderlijke paragrafen waar deze vragen worden behandeld, wordt uitgelegd hoe de beoordeling van deze vragen heeft plaatsgevonden.

Algemene kenmerken

Het merendeel van de respondenten was man; in Noord-Drenthe ging het om 11 mannen (12 respondenten), in DNU waren 33 van de 36 respondenten man.

In paragraaf 3.1.3 hebben we laten zien welke type dienst de respondenten die een opdracht kregen, de dag van observeren hadden:

- In Noord-Drenthe hadden 7 respondenten een dagdienst en 5 een noodhulpdienst.
- In DNU hadden 25 respondenten een noodhulpdienst en 11 een toezichtdienst.

44 De twee medewerkers die de vragenlijst niet hebben ingevuld, zijn de medewerkers uit het kader 'Een voorbeeld: zinvolle opdracht?' in paragraaf 3.1.2.

45 Bij een *free recall*-vraag wordt de respondent gevraagd om alles op te schrijven wat hij of zij zich van een bepaald onderwerp (in dit geval de opdracht) kan herinneren.

46 Bij een *cued recall*-vraag krijgt de respondent over een bepaald onderwerp eerst een brokje informatie (bijvoorbeeld een afbeelding of een naam) om een bepaalde herinnering te stimuleren, waarna hem of haar wordt gevraagd om aan te geven wat de boodschap/informatie is die bij dit brokje informatie hoort en/of om meer bijbehorende informatie te geven.

4.2 Werden opdrachten onthouden?

4.2.1 Wisten de respondenten dat ze een opdracht hadden?

Een eerste stap in het onthouden van opdrachten is dat men ook beseft dat er iets te onthouden valt.

Bevinding klassieke briefingsopzet

In het onderzoek uit 2012 bleek dat het merendeel van de respondenten zich niet kon herinneren dat er tijdens de klassieke briefingsopzet opdrachten waren gegeven. Respondenten die zich dit wel konden herinneren, gaven alleen in algemene bewoordingen aan dat er een IGP-opdracht, wijkaandachtspunt of aandachtsvestiging aan bod was gekomen, zonder aan te geven wat de betreffende opdracht concreet inhield. Hiermee was niet gegarandeerd dat de gepresenteerde opdrachten ook daadwerkelijk zouden worden opgepakt en dus uitgevoerd zouden worden. In het onderzoek uit 2012 is verder niet gekeken of opdrachten ook zijn uitgevoerd.

Tijdens de testweek in de basisteams DNU en Noord-Drenthe werden de door de strategisch operationeel leidinggevende geprioriteerde werkopdrachten op de persoon uitgegeven (mondeling, schriftelijk en/of via intranet). Alvorens de (executieve) medewerkers, van wie wij wisten dat zij een opdracht hadden gekregen, een vragenlijst uit te reiken, is gevraagd of zij die dag een opdracht hadden gekregen.⁴⁷ Dit werd door bijna alle respondenten bevestigd. Eén respondent (de wijkagent in Noord-Drenthe uit het voorbeeld in paragraaf 3.3.1) was niet op de hoogte van zijn opdracht en heeft uiteindelijk ook geen vragenlijst ingevuld.

Ten opzichte van de klassieke briefingsopzet werd daarmee aan een eerste essentiële stap voldaan: bijna alle medewerkers wisten dat ze een opdracht moesten uitvoeren, omdat deze (persoonlijk) aan een individuele medewerker werd uitgegeven.

⁴⁷ 4 van de 48 respondenten kregen op één dag 2 opdrachten. De overige respondenten ontvingen allen steeds één opdracht. We benadrukken hier nogmaals dat in Noord-Drenthe in de sturingslijst meer opdrachten stonden dan alleen die voor de executieve dienst. Voor dit onderzoek hebben wij ons beperkt tot de 'executieve opdrachten'.

En wordt de opdracht dan ook uitgevoerd?

Beseffen dat je een opdracht hebt, garandeert niet dat deze ook wordt uitgevoerd. Twee respondenten kregen bij aanvang van hun dienst mondeling een opdracht om een buurtonderzoek uit te voeren. Op de vraag of ze een opdracht hadden gekregen, werd bevestigend geantwoord. Het antwoord op de vraag of ze dan een vragenlijst wilden invullen, was ook bevestigend. Dit betekende wel dat ze onmiddellijk naar buiten renden om de opdracht eerst nog uit te voeren.

4.2.2 Wisten de respondenten wat ze moesten doen?

Een tweede stap is dat medewerkers die een opdracht hebben gekregen, weten wat ze moeten doen. Aan alle respondenten hebben wij daarom gevraagd om hun opdracht in de vragenlijst zo volledig mogelijk te beschrijven. Ook hebben wij in een separate vraag meer specifiek naar de bijbehorende taakinformatie gevraagd. Zoals in paragraaf 2.1 is uitgelegd, gebruiken we deze antwoorden niet om te bepalen hoeveel daarvan is onthouden (score), maar hebben we de antwoorden gebruikt om (beter) te kunnen beoordelen of de opdracht was onthouden en de respondenten dus theoretisch gezien wisten wat ze moesten doen.

Onthouden is niet hetzelfde als begrijpen

Bedacht moet worden dat het onthouden van opdrachten niet hetzelfde is als het begrijpen van de opdracht. Vanzelfsprekend is de verwachting dat ervaren professionals die een opdracht hebben onthouden, deze ook hebben begrepen. Om feitelijk te kunnen beoordelen of de respondenten de opdrachten inderdaad ook begrepen hadden, zou bekeken moeten worden hoe de opdracht is uitgevoerd. Dit maakte geen onderdeel uit van ons onderzoek. Toch kunnen we op basis van de bevindingen daar wel iets tentatief over zeggen. Dit doen we dan ook in paragraaf 4.4.

De antwoorden hebben wij vergeleken met de opdrachtformulering in de sturingslijst en in DNU.nl. We maken daarbij inzichtelijk of respondenten die een opdracht mondeling hebben ontvangen deze ook (volgens eigen zeggen) in de sturingslijst c.q. DNU.nl hebben opgezocht. Mochten respondenten een

opdracht alleen mondeling hebben ontvangen en deze niet onthouden hebben, dan kan dit vanzelfsprekend ook komen door de wijze waarop de leidinggevende de opdracht, afwijkend van die in de sturingslijst en/of DNU.nl, mondeling heeft overgebracht.

In hoofdstuk 3 hebben wij uitgelegd dat de opdrachten niet altijd to the point of ondubbelzinnig geformuleerd waren. Om toch te kunnen beoordelen of de respondenten de opdracht in lijn met de (niet altijd eenduidige) formulering onthouden hebben, hebben wij de antwoorden van de respondenten (opdrachtformulering en taakinformatie) door drie onderzoekers onafhankelijk van elkaar laten beoordelen. Daar waar er verschillende beoordelingen werden gegeven hebben wij bekeken wat het argument hiervoor was. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een unanieme beoordeling van alle vragenlijsten.

Noord-Drenthe

In het basisteam Noord-Drenthe hebben negen van de twaalf respondenten de vragen in lijn met de formulering onthouden. Eén respondent heeft de opdracht niet onthouden, twee respondenten hebben de opdracht deels onthouden. Deze drie respondenten hebben de opdracht alleen mondeling ontvangen.

Tabel 4.1: Overzicht van welke respondent de ontvangen opdracht wel of niet heeft onthouden, mede in relatie tot de wijze waarop de opdracht werd ontvangen

Respondent	Hoe opdracht ontvangen (zelf opgezocht/mondeling/beide)?	Onthouden?	Argument bij 'nee' en 'deels'
1	beide	ja	
2	mondeling	nee	In de opdracht werd gevraagd om een aangifte op te nemen. De respondent gaf aan dat hij de betreffende familie moest horen
3	mondeling	deels	In de opdracht werden feitelijk twee opdrachten geformuleerd. De respondent beschreef slechts één opdracht
4	mondeling	deels	Idem (dezelfde opdracht als respondent 3)
5	mondeling	ja	
6	mondeling	ja	
7	beide	ja	
8	beide	ja	
9	beide	ja	
10	mondeling	ja	
11	zelf opgezocht	ja	
12	beide	ja	

Alle 12 respondenten vonden dat de opdracht/taak die zij ontvingen voldoende duidelijk was.⁴⁸ Een van de respondenten gaf aan dat bij de daadwerkelijke uitvoering pas bleek dat hij toch informatie miste: het buurtonderzoek dat gedaan moest worden vond plaats in een flat en ‘een overzicht van wie nu precies bevestigd moest worden, was er niet’.

DNU

Een woord vooraf over de beoordeling

De extra actie ‘afmutteren in BVH’ nemen we niet mee in de beoordeling: Als actie werd in de werkopdracht standaard opgenomen dat bevindingen over de uitvoering in BVH gezet moesten worden (zie bijvoorbeeld figuren 3.1, 3.4 en 3.5). Door de meeste respondenten werd dit niet als expliciet onderdeel van de opdracht gezien in de zin dat men dit ook expliciet benoemde in de vragenlijst. Het ‘afmutteren in BVH’ is feitelijk een standaardactie die na iedere opdracht moet worden uitgevoerd. Omdat dit niet altijd door iedereen wordt gedaan, zeker niet als men vindt dat er geen bijzonderheden zijn aangetroffen, is het ‘afmutteren’ als extra actiepunt tijdens de testweek geformuleerd om dit weer extra onder de aandacht van de medewerkers te brengen. Uiteindelijk was het ons erom te doen om te kijken of de buiten uit te voeren acties werden onthouden, daarom hebben we deze extra actie niet meegenomen in onze beoordeling.

Een speciale categorie ja*: Bij het beoordelen of een opdracht wel of niet is onthouden, maken we voor basisteam DNU onderscheid tussen ‘ja’ en ‘ja*’. In de categorie ‘ja’ zitten de respondenten die de opdracht volledig hebben onthouden. In de categorie ‘ja*’ zitten de respondenten die de hoofdadactie van de opdracht weliswaar hebben onthouden, maar een deelaspect ervan niet. Dat betekent mogelijk wel dat men voor een eigen variant (lichte of zware) van de opdracht heeft ‘gekozen’. Op de keper beschouwd, is dus niet gegarandeerd dat de opdracht tot in de details in lijn met wat werd beoogd, zal worden uitgevoerd.

48 In eerste instantie hebben wij gevraagd of de respondenten vonden dat de opdracht duidelijk in de sturingslijst beschreven stond. Wij waren er bij het opstellen van de vragenlijst immers van uitgegaan dat iedereen de opdracht via de sturingslijst zou ontvangen. Toen op de eerste dag al bleek dat de opdrachten (ook) mondeling werden uitgegeven, hebben wij de vraag aangepast tot: ‘Vond u dat uw opdracht/taak voldoende duidelijk was?’

Ter illustratie 1

Bij onderstaande opdracht heeft de respondent het onderdeel 'bij overtredingen (drankgebruik etc) waar mogelijk bekeuren' niet opgenomen. Hij heeft de hoofdactie wel verwoord: 'controle ivm overlast locatie x, bij aantreffen jeugd wegsturen'. Dit antwoord werd door ons beoordeeld met een ja*. In dit voorbeeld heeft de respondent voor de lichte variant in de opdracht 'gekozen'.

Overlast jeugd bij voetbalveldje achter school [...]	
Werkopdracht voor 13.02	
<ul style="list-style-type: none"> - Controleren van genoemde locatie. - Bij aantreffen jeugd deze wegsturen. - Bij overtreding (drankgebruik etc) waar mogelijk bekeuren. - Afmutteren in BVH nummer [...] 	
Locatie	[...]
Incident	<ul style="list-style-type: none"> - vernielingen - achterlaten rotzooi - urineren tegen schoolgebouw - geluidsoverlast door voetballen in late avonduren
Tijdstippen	Middag en avonduren

Ter illustratie 2

De respondent die de werkopdracht kreeg die in figuur 2.1 is verwoord, antwoordde op de vraag naar de taakinformatie ‘Hoe moet het terrein benaderd worden?’ met: ‘via de zijkant en eventueel voorkant terrein oprijden.’ De respondent wist dat hij een controle moest uitvoeren op het terrein (= feitelijke hoofdactie), maar wist voor een specifiek onderdeel niet hoe het moest worden uitgevoerd. Ook dit antwoord werd beoordeeld met een ja*. Er kan worden betoogd dat hij hiermee ook voor de lichtere variant heeft gekozen.

We benadrukken dat we hiermee niet zeggen dat de respondenten in de categorie ja* de opdracht niet zoals beoogd zullen uitvoeren. Het kan immers om een ‘triviale’ opdracht gaan waarvan men als professional heus wel weet wat er moet gebeuren. Ook kan men door wat men aantreft de opdracht alsnog (toevallig) in lijn met wat bedoeld werd, uitvoeren. Ter illustratie van dit laatste: de opdracht luidde om bij een persoon een openstaande boete te innen. Kon deze persoon deze boete niet betalen, dan diende deze persoon voor een aantal dagen ‘gegijzeld’ (dat wil zeggen in hechtenis genomen) te worden. De twee respondenten die deze opdracht kregen, verwoordden deze opdracht als ‘gijzelen persoon [naam]’. Toen de respondenten aan de deur kwamen, betaalde de persoon de boete en werd de opdracht dus toch nog uitgevoerd in lijn met de oorspronkelijke opdrachtformulering (en werd de persoon dus niet gegijzeld).

De bevindingen

In het basisteam DNU hebben 32 respondenten de opdracht onthouden, van wie de helft de opdracht in zijn totaliteit heeft onthouden en de andere helft in de categorie ja* valt. Vier respondenten hebben de opdracht dus niet onthouden. Zij hebben de opdracht niet nagezocht in DNU.nl. Voor een gedetailleerd overzicht wordt verwezen naar bijlage 2.

Tabel 4.2: Overzicht van het aantal respondenten dat de opdracht heeft onthouden en heeft opgezocht in DNU.nl

Opdracht onthouden?	Aantal respondenten	Opgezocht in DNU.nl?	
		ja	nee
ja	16	7	9
ja*	16	12	4
nee	4	0	4

4.3 Werd extra informatie over de opdracht opgezocht?

Noord-Drenthe

Een uitgangspunt in het sturingsconcept van Noord-Drenthe is dat aanvullende (detail)informatie door de ZZP-medewerker indien nodig wordt opgezocht in bijvoorbeeld BVH, GBA⁴⁹ en PAPOS.⁵⁰ Vier van de twaalf respondenten hebben dit volgens eigen zeggen ook gedaan. De respondenten die dit niet hebben gedaan, gaven vooral als reden dat ze de informatie in de opdrachtformulering voldoende vonden. Eén respondent gaf aan geen tijd te hebben gehad om extra informatie op te zoeken.

DNU

In DNU hebben 20 van de 36 respondenten aangegeven dat zij voorafgaand aan het uitvoeren van de opdracht en op de dag dat zij een vragenlijst hebben ontvangen DNU.nl hebben bekeken. Van deze 20 respondenten vonden 2 de informatie in DNU.nl onvoldoende om de opdracht uit te kunnen voeren. Zij hebben daarom volgens eigen zeggen BVH en de dagrapportage behorende bij de opdracht bekeken. Voor de overige 18 respondenten volstond in hun perceptie de informatie in DNU.nl over de opdracht.

4.4 Tentatief: werden opdrachten ook uitgevoerd?

Volgens eigen zeggen hebben 42 van de totaal 48 respondenten de opdracht ook uitgevoerd. Dit betekent feitelijk alleen maar dat de medewerkers daadwerkelijk 'op pad zijn gegaan'. Of de opdracht ook in lijn met de (soms onzorgvuldige) opdrachtformulering is uitgevoerd, hebben wij niet geobserveerd, dan zouden we met alle eenheden mee moeten zijn gegaan. Zoals gezegd, was dat laatste geen onderdeel van het onderzoek.⁵¹ Bestudering van BVH (of het CvD-journaal) biedt hier overigens geen uitkomst, omdat men niet consequent

49 GBA staat voor: Gemeentelijke basisadministratie.

50 PAPOS staat voor: Parket Politie Systeem. Dit is een systeem waarin gegevens voor gerechtelijke stukken, arrestatiebevelen, signaleringen en principevonnissen staan geregistreerd.

bevindingen muteert of slechts opschrijft ‘geen bijzonderheden aangetroffen’, als al van volledige juistheid van de opgave mag worden uitgegaan.

Op basis van de antwoorden die de respondenten hebben gegeven, kan nog wel worden opgemaakt dat ten minste elf respondenten de opdracht naar alle waarschijnlijkheid in lijn met de (interpretatie door de respondent van de) opdrachtformulering hebben uitgevoerd:

- de betrokkene heeft de boete betaald (6);
- we hebben flyers uitgedeeld in de wijk (1);
- persoon of personen zijn gehoord (3);
- positie ingenomen, dat heeft zeer preventief gewerkt (1).

Anderzijds laat het kader ‘Een voorbeeld: zinvolle opdracht?’ in paragraaf 3.1.2 (de opdracht dat er tussen 4.00 en 7.00 uur gepost moest worden) juist zien dat opdrachten ook (bewust) niet in lijn met wat de opdrachtgever beoogde, zijn uitgevoerd.

De zes respondenten die volgens eigen zeggen de opdracht niet hebben kunnen uitvoeren, gaven allen als reden op dat zij een of meerdere meldingen hadden. Deze respondenten draaiden allen een noodhulpdienst.

4.5 Werd de veiligheidsinformatie bekeken en onthouden?

4.5.1 Noord-Drenthe

Tijdens de testweek in Noord-Drenthe stond elke dag steeds een en hetzelfde veiligheidsitem in de sturingslijst (onder een aparte knop ‘Veiligheidsaspecten’). In dit item werd de aandacht gevestigd op een vuurwapengevaarlijk persoon.

Veiligheidsinformatie bekeken?

Vier van de twaalf respondenten hebben volgens eigen zeggen de veiligheidsinformatie in de sturingslijst bekeken. De overige respondenten hebben dit niet gedaan. Als reden daarvoor gaven zij aan dat zij:

51 Vanzelfsprekend zou dit alleen maar zinvol zijn geweest voor de respondenten die de opdracht zoals bedoeld onthouden hadden. De kans dat mensen die wat anders onthielden het juiste doen berust natuurlijk op louter toeval en heeft feitelijk niets meer met sturing te maken.

- ‘druk waren’ (6);
- ‘er niet aan gedacht hebben om te kijken’ (1);
- ‘zich niet van de veiligheidsinformatie bewust waren’ (1).

Veiligheidsinformatie onthouden?

Er is in de vragenlijst één *cued recall*-vraag gesteld om te kijken of de veiligheidsinformatie behorend bij deze vuurwapengevaarlijke persoon onthouden werd. Alle respondenten kregen een foto van de betreffende persoon te zien, waarna zij in totaal zes informatie-elementen (zoals naam, adres, gevaarsetting enzovoort) moesten opschrijven.⁵²

Elf van de twaalf respondenten scoorden nul punten. Slechts één respondent kon vijf (goede) informatie-elementen benoemen. Deze respondent had als een van de weinigen de veiligheidsinformatie ook bekeken.

Alleen op de eerste dag stond er nog een extra veiligheidsitem in de sturingslijst. Aan de respondenten (4) die op de eerste dag een vragenlijst hebben ontvangen, hebben we ook een *cued recall*-vraag over het tweede item gesteld. Geen van de vier respondenten kon ook maar één (juist) informatie-element benoemen.

Tijdens de terugkomtweedaagse gaf een van de coördinatoren informatie aan: ‘Eigenlijk vullen we de veiligheidsinformatie niet meer, want feitelijk is het toch volstreekte willekeur. Weet je hoeveel gevaarlijke personen er in ons gebied rondlopen? Wie zet je er wel op en wie niet? En voor hoe lang? Een week? Twee weken? Maar de persoon is na een jaar nog net zo gevaarlijk. Deze informatie zou beter via het RTIC uitgegeven kunnen worden op het moment dat er een melding is die deze persoon betreft.’

52 We herhalen hier dat een informatie-element een woord of een combinatie van enkele woorden is die betrekking hebben op het ‘wat, wie, waar, waarom, waarmee, wanneer en wijze waarop’.

4.5.2 DNU

Tijdens de testweek in DNU stonden elke dag dezelfde veiligheidsitems op DNU.nl. Het ging om twee items, ieder van een vuurwapengevaarlijke persoon.

Veiligheidsinformatie bekeken?

Zoals al eerder aangegeven, hebben 20 van de 36 respondenten volgens eigen zeggen voorafgaand aan de uitvoering van de opdracht DNU.nl bekeken. Dat betekent dat zestien respondenten dat niet hebben gedaan en zij hebben voorafgaand aan de uitvoering ook de veiligheidsinformatie niet bekeken.

Van de 20 respondenten die wel DNU.nl hebben geraadpleegd, hebben 9 respondenten in hun vragenlijst aangegeven de veiligheidsinformatie bekeken te hebben (op de dag dat ze een vragenlijst kregen en voorafgaand aan de uitvoering van de opdracht).

We merken op dat het niet zinvol is om de eigen opgaven van de respondenten te vergelijken met het overzicht waarin per medewerker het feitelijke websitegebruik inzichtelijk is gemaakt (zie ook noot 39). In het overzicht wordt namelijk niet aangegeven op welk tijdstip van de dag men de verschillende websitepagina's heeft bezocht. Men kon de veiligheidsinformatie dus bekeken hebben nadat men de straat op is gegaan. Zinvoller is het om te kijken of respondenten in de dagen voor zij de opdracht kregen de veiligheidsinformatie hebben bekeken, omdat die informatie de hele week hetzelfde was. Van de elf respondenten die DNU.nl wel hebben geraadpleegd, maar hebben aangegeven niet voorafgaand aan de uitvoering van de opdracht specifiek de veiligheidsinformatie te hebben bekeken, hebben zes respondenten dit wel in de dag/dagen ervoor gedaan (zie tabel 4.3).

Tabel 4.3: Aantal respondenten dat de veiligheidsinformatie heeft bekeken

Veiligheidsinformatie niet bekeken	Veiligheidsinformatie wel bekeken
16 (hebben überhaupt nooit op DNU.nl gekeken)	9 (voorafgaand aan de uitvoering van de opdracht)
5 (hebben wel op DNU.nl gekeken, maar niet specifiek naar de veiligheidsinformatie)	6 (in de dag/dagen ervoor)

Verder blijkt uit het gebruikersoverzicht dat vijftien executieve medewerkers (dus niet per se respondenten) die tijdens de testweek een dienst hadden geen enkele keer DNU.nl hebben geraadpleegd. Twee ervan hebben een vragenlijst ontvangen (en dus een opdracht gehad).

Veiligheidsinformatie onthouden?

Aan de hand van twee *cued recall*-vragen is bekeken of men de veiligheidsinformatie behorend bij de twee vuurwapengevaarlijke personen onthouden heeft. Alle respondenten kregen een foto van de desbetreffende persoon te zien, waarna zij de informatie-elementen zoals in het veiligheidsitem benoemd (naam, adres, gevaarsetting enzovoort) moesten noteren. In totaal zijn er vijftien informatie-elementen gevraagd.

Voor ieder goed antwoord kreeg men een punt. De score (het effect) per respondent is dan de ‘onthouden fractie’, dat wil zeggen: het aantal onthouden informatie-elementen gedeeld door het aantal mogelijke informatie-elementen dat de respondent had kunnen onthouden. We kijken voor het effect (dus) alleen naar de *hoeveelheid* informatie die men onthouden heeft, en niet naar de *inhoud* (relevantie of waarde) van de informatie-elementen die men wel of niet onthouden heeft.

Gemiddeld hebben de respondenten 48% van de informatie-elementen onthouden.

Uitschieters

7 van de 36 respondenten hadden een score van 0%. Daarentegen hadden 3 respondenten een score van 100%, omdat ze de informatie ofwel op de computer hadden opgezocht (wat natuurlijk niet de bedoeling was, 2) of in het aantekeningenboekje (1). Wanneer we de uitschieters weglaten (dat wil zeggen de respondenten met een score van 0% en de respondenten met een score van 100%), komt de gemiddeld onthouden fractie op 56%.

Zoals al eerder aangegeven hebben zestien respondenten niet op DNU.nl gekeken en daarmee dus ook de veiligheidsinformatie niet bekeken. Van de overige respondenten (19), die volgens eigen zeggen wel op DNU.nl hebben gekeken, hebben er negen aangegeven de veiligheidsinformatie op de dag dat ze een vragenlijst kregen, bekeken te hebben.

4.6 Extra: werden de aanhoudingen in Noord-Drenthe bekeken?

In Noord-Drenthe ging men er bij het vormgeven van het briefingsconcept van uit dat medewerkers de aanhoudingen zelfstandig zouden bekijken en daar vervolgens zelf mee aan de slag zouden gaan. In paragraaf 3.1.1 hebben we laten zien dat deze gedachte eigenlijk gebaseerd was op *wishfull thinking*: in de discussie die tijdens het COP-moment plaatsvond is immers besloten om een aantal aanhoudingen gericht uit te geven omdat juist onderkend werd dat aanhoudingen helemaal niet spontaan zouden worden opgepakt.

Zoals gezegd, is een separate knop 'Aanhoudingen' in de sturingslijst aangeemaakt om het spontaan kijken te vergemakkelijken. Tijdens de testweek is gekeken of medewerkers inderdaad zelfstandig de aanhoudingen bekeken hebben.

Vijf respondenten hebben volgens eigen zeggen de aanhoudingen (op de dag dat ze een vragenlijst kregen) bekeken. De overige zeven respondenten hadden het te druk of hebben er niet aan gedacht.

4.7 Conclusies

Opdrachten onthouden

Uit het onderzoek uit 2012 naar de effectiviteit van de operationele politiebrieffing bleek dat opdrachten die tijdens de klassieke briefing werden gepresenteerd, niet herkend, laat staan onthouden werden.

Door het nieuwe briefingsconcept waarin opdrachten gericht op de persoon worden uitgegeven, werden deze door de bank genomen wel onthouden. Het gaat hier nadrukkelijk alleen om de eigen ontvangen opdracht.

Aan een eerste randvoorwaardelijke stap om een opdracht uitgevoerd te krijgen, is dus voldaan. Het nieuwe briefingsconcept is daarmee ten minste in potentie als sturingsinstrument effectiever dan de klassieke briefingsopzet, die immers bewezen ineffectief bleek. Met de nadruk op 'in potentie', omdat opdrachten weliswaar worden onthouden, maar door het ontbreken van sturingswil en/of -kunde van leidinggevend functioneert het nieuwe briefingsconcept feitelijk nog niet als sturingsinstrument. In hoofdstuk 3 hebben we laten zien dat, een enkele uitzondering daar gelaten, het niet de strategisch operationeel leidinggevend zijn die de werkopdrachten bepalen en zich met de formulering ervan bezighouden.

Volgens eigen opgave werd 88% van de uitgezette opdrachten ook uitgevoerd. Dit is slechts tentatief, omdat door de soms niet precieze formulering

van de opdrachten niet duidelijk is geworden of de opdrachten ook echt in lijn met wat de opsteller beoogde, zijn uitgevoerd. Om het briefingsconcept nog effectiever te maken, in de zin dat opdrachten ook in die beoogde lijn worden uitgevoerd, zal, zoals ook al in hoofdstuk 3 gezegd, aandacht voor de formulering van de opdrachten nodig zijn.

Veiligheidsinformatie

De veiligheidsinformatie die door de medewerkers zelf opgezocht moest worden (in DNU.nl respectievelijk de sturingslijst), werd lang niet altijd door iedereen bekeken. In Noord-Drenthe werd door elf van de twaalf respondenten helemaal niets onthouden, terwijl in DNU gemiddeld de helft van de informatie werd onthouden.

Dit is opvallend, omdat de veiligheidsinformatie als *need to know*-informatie wordt gezien door de politiemedewerkers. Niet alleen in beide ontwikkeltrajecten, maar ook uit andere onderzoeken komt dit beeld naar voren: de communis opinio binnen de politie is dat men feitelijk niet de straat op kan/mag zonder op de hoogte te zijn van de veiligheidsinformatie. Uit deze onderzoeken blijkt dan ook dat de klassieke briefingsopzet in de beleving van velen vooral bedoeld is om veiligheidsinformatie te presenteren. Dit vervolgonderzoek laat zien dat op het moment dat medewerkers de veiligheidsinformatie zelf moeten opzoeken, de noodzaak om op de hoogte te zijn van deze informatie minder lijkt te zijn.

Het geheel overziend: samenvatting, reflectie en aanbevelingen

5.1 Samenvatting

De operationele politiebriefting staat als sturingsinstrument al lange tijd centraal in de (nationale) doctrines over de gewenste werkwijzen van de politie. Met de introductie van de Nationale Politie is het thema (de)brieften zelfs nog nadrukkelijker op de agenda gezet: het thema is als een van de vier focuspunten voor de aankomende jaren benoemd.⁵³ Een landelijke werkgroep heeft daarom een ‘werkingsdocument’ opgesteld waarin het kader wordt beschreven om het brieften (en debrieften) in de aankomende jaren beter vorm te geven.

In de kern gaat het bij de operationele politiebriefting om het (laten) samenstellen en het op een vast moment plenair presenteren van informatie (aan de hand van een set dia’s) die noodzakelijk wordt geacht voor de taakuitoefening van operationele politiefunctionarissen. We zullen dit telkens aanduiden als de klassieke briefting.

In tegenstelling tot het breed gedragen gevoel van importantie van de operationele politiebriefting, bestaat er nog maar weinig inzicht in de effectiviteit ervan als sturingsinstrument.

Effectiviteit van sturing

Sturing binnen organisaties is de functie die strategische organisatiedoelen omzet, vaak via meerdere tussenstappen, in opdrachten voor uitvoerend personeel en toeziet op de uitvoering ervan. De sturingsfunctie is *effectief* als de operationele taakuitvoering in lijn is met wat strategisch werd besloten. Onderdeel van de opdracht is de informatie die medewerkers nodig hebben om de opdracht uit te voeren.

53 Zie: Nationale Politie (2011), *Ontwerpplan* en Nationale Politie (2012), *Inrichtingsplan*.

In 2012 heeft Crisislab een onderzoek uitgevoerd naar enkele kernaspecten die de effectiviteit van de klassieke briefing als sturingsinstrument bepalen: werd de inhoud van de briefing strategisch bepaald, werden de gepresenteerde opdrachten onthouden en werd op de uitvoering toegezien.⁵⁴ Uit dit onderzoek bleek dat de klassieke briefing als sturingsinstrument eigenlijk van geen betekenis is, onder andere omdat:

- besluitvorming over de inhoud en vormgeving van de briefing in essentie decentraal plaatsvindt op het niveau van de opstellers van de briefing (werkvoorbereiders), er vindt bij het opstellen van de briefing vrijwel geen sturing plaats door korps-, districts- of teamleiding;
- opdrachten, die dus niet door de leidinggevenden worden bepaald, niet als zodanig herkend worden en maar 31% van de informatie onthouden wordt. Dat opdrachten niet herkend worden, kon eigenlijk niet verbazen, omdat ze ongericht en weinig precies geformuleerd worden;
- er geen systematische monitoring van de uitvoering van de opdrachten plaatsvindt, zodat het niet uitvoeren van opdrachten niet aan het licht komt.

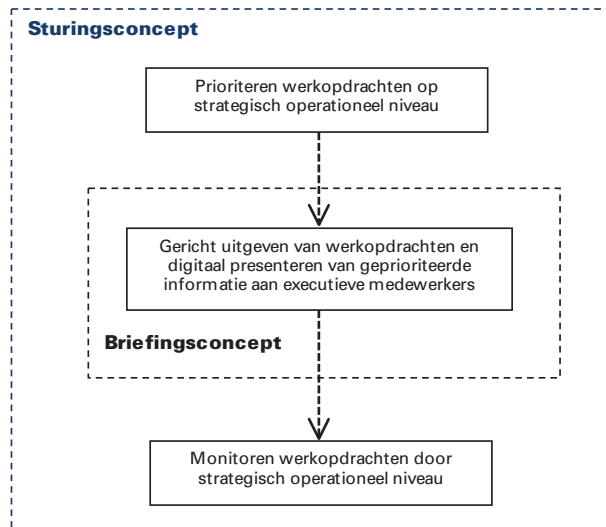
De bevindingen van het onderzoek werden breed herkend door de politiepraktijk en gaven extra energie aan een aantal initiatieven op basisteamniveau die probeerden de klassieke plenaire briefing te verbeteren.

In 2013/2014 heeft Crisislab daarom een vervolgonderzoek uitgevoerd met als doel het samen met de politiepraktijk ontwikkelen van een briefingsconcept dat als sturingsinstrument wel betekenis zou (kunnen) hebben. Met twee basisteams (Noord-Drenthe en Dronten, Noordoostpolder en Urk, DNU) zijn daartoe door een ontwikkelteam, bestaande uit medewerkers uit het betreffende basisteam en begeleid door de onderzoeker, twee briefingsconcepten ontwikkeld. Beide briefingsconcepten gaan in de basis uit van het gericht op de persoon uitgeven van opdrachten en het digitaal aanbieden van geprioriteerde taakinformatie, zijnde de informatie die nodig is om de opdracht te kunnen uitvoeren en algemene veiligheidsinformatie. De professionele medewerker moet dus zelf de geprioriteerde informatie opzoeken.

Tijdens beide ontwikkeltrajecten bleek dat de briefingsconcepten niet los gezien konden worden van het prioriteren van de werkopdrachten en het monitoren van de uitvoering door 'een leidinggevende'. Zouden de opdrachten

54 A. Scholtens, J. Groenendaal & I. Helsloot (2013), *De operationele briefing onderzocht. Een onderzoek naar de effectiviteit van de operationele politiebrieffing*, Politie & Wetenschap, politiekunde nr. 51.

wederom door de werkvoorbereiders worden bepaald en zou niet op uitvoering worden toegezien, dan zou dat betekenen dat elke vorm van briefing als sturingsinstrument blijvend van beperkte waarde zou zijn. Daarom is in beide ontwikkeltrajecten breder gekeken en zijn er uiteindelijk twee sturingsconcepten op basisteamniveau ontwikkeld, waar beide briefingsconcepten deel van uitmaken (zie figuur 5.1).



Figuur 5.1: Het sturingsconcept

Het sturingsconcept betreft de volgende niveaus:

- strategisch operationeel leidinggevende (van het basisteam);
- frontlijnleidinggevende;
- uitvoerders in de frontlijn (de executieve medewerkers).

Het nieuw ontwikkelde sturingsconcept van basisteam Noord-Drenthe bestaat uit de volgende onderdelen:

- Een COP-moment, waarin onder leiding van de strategisch operationeel leidinggevende de werkopdrachten voor de komende 24 uur voor het hele basisteam worden bepaald, inclusief de benodigde capaciteit.
- Een sturingslijst, waarin enerzijds de werkopdrachten en de geprioriteerde informatie staan beschreven, zodat de medewerkers deze zelf kunnen opzoeken, en waarin anderzijds per werkopdracht een korte terugkoppeling (debriefing) door de betreffende medewerker(s) gegeven wordt.

- Werkoverdrachtmomenten, waarin de ene dienst het werk overdraagt aan de volgende dienst.
- Een vast debriefingsmoment.

Het nieuw ontwikkelde sturingsconcept van basisteam DNU bestaat uit de volgende onderdelen:

- Een wekelijks operationeel sturingsoverleg (WOSO), waarin onder leiding van de strategisch operationeel leidinggevende de lokale problemen voor de week bepaald worden. Per gemeente is één wijkagent aanwezig, zodat specifieke wijkproblematiek namens de andere wijkagenten kan worden ingebracht.
- Een dagelijks operationeel sturingsoverleg (DOSO), waarin onder leiding van de strategisch operationeel leidinggevende de werkopdrachten voor de komende 24 uur voor het hele basisteam worden bepaald, inclusief de benodigde capaciteit.
- Een werkoverdracht per dienst, waarin de opdrachten mondeling door de frontlijn leidinggevende worden uitgegeven. De frontlijnleidinggevende geeft bevindingen over de uitvoering van de werkopdrachten weer in een dagjournaal, wat door de strategisch operationeel leidinggevende als debriefing gebruikt wordt.
- Een speciale tool (DNU.nl), waarin de werkopdrachten en de geprioriteerde informatie (taakinformatie en veiligheidsinformatie) kort en bondig staan beschreven.

Tijdens twee testweken en twee keer twee terugkomdagen is naar de uitvoering van beide sturingsconcepten gekeken en heeft er, overeenkomstig het onderzoek uit 2012, een effectmeting van de briefingsconcepten plaatsgevonden. Er waren zowel positieve als minder positieve resultaten zichtbaar:

- De opdrachten die nu gericht op de persoon werden uitgegeven, werden beter onthouden dan in de klassieke plenaire briefingsopzet. De nieuwe briefingsconcepten zijn daarmee ten minste in potentie als sturingsinstrument effectiever gebleken dan de klassieke plenaire briefingsopzet, die immers bewezen ineffectief bleek.
- Medewerkers ervaren deze nieuwe werkwijze, het krijgen van een specifieke opdracht, als bijzonder positief. Het maakt hen verantwoordelijk voor een specifieke taak en het is duidelijk wat zij concreet moeten doen.
- Volgens eigen opgave werd 88% van de uitgezette opdrachten ook uitgevoerd. Dit is slechts een tentatieve inschatting, omdat door de soms niet

precieze formulering van de opdrachten niet duidelijk is geworden of de opdrachten ook echt in lijn met wat de opsteller beoogde zijn uitgevoerd. Om de briefingsconcepten nog effectiever te maken, in de zin dat opdrachten ook zoals beoogd worden uitgevoerd, zal dus aandacht voor de formulering van de opdrachten nodig zijn.

- De formulering van de opdrachten door de leidinggevend en werkvoorbereiders (informatiecoördinatoren) was regelmatig ambigue: er kan door de executieve medewerkers gekozen worden voor een lichte of zware invulling van de opdracht. Niet verwonderlijk lijkt het erop dat er in de uitvoering systematisch voor de lichte variant wordt gekozen.
- Veiligheidsinformatie werd tijdens het ontwikkeltraject weliswaar als essentieel betiteld maar werd uiteindelijk nauwelijks door de medewerkers opgezocht. Op het moment dat medewerkers zelf de veiligheidsinformatie moeten opzoeken, is de noodzaak ervan kennelijk beperkt. Men beseft (terecht) dat de kans dat ze een vuurwapengevaarlijke persoon op straat tegenkomen (en net in de periode dat die zichtbaar is in de veiligheidsinformatie) klein is. Binnen zijn 'professionele ruimte' kiest de politieprofessional er als elke *street level bureaucrat* vervolgens voor om zijn tijd dus anders te besteden.⁵⁵

Het zwakste punt in de uitvoering van de bedachte sturingsconcepten is echter het optreden van de strategisch operationeel leidinggevend en de frontlijnleidinggevend. Het blijkt voor hen lastig om directief te sturen wanneer uitvoerende politiefunctionarissen zonder goede reden afwijken van opdrachten.

- Een enkele uitzondering daargelaten, hadden de strategisch operationeel leidinggevend:
 - zich onvoldoende serieus op hun rol voorbereid en moesten zij bij het prioriteren van de opdrachten geholpen worden door de informatiecoördinatoren;
 - vrijwel geen betrokkenheid bij de precieze formulering van de opdrachten.
- De frontlijnleidinggevend monitoren de uitvoering van opdracht beperkt en koppelen in ieder geval niet tot nauwelijks iets terug over de uitvoering van de opdrachten. Daarmee is het monitoren van de opdrachten door de strategisch operationeel leidinggevend al onmogelijk geworden, maar zij sturen op hun beurt nauwelijks op de frontlijnleidinggevend.

55 M. Lipsky (1980), *Street level bureaucrats*, Nova York: Russel Sage.

5.2 Reflectie

Dit vervolgonderzoek dat is vormgegeven als een actieonderzoek heeft laten zien dat beide nieuwe sturingsconcepten in essentie werkbaar zijn. De concepten kunnen de strategisch operationeel leidinggevenden daadwerkelijk ondersteunen bij 'het sturen' op het werk.

Dit komt in de eerste plaats doordat de briefingsconcepten als onderdeel van de sturingsconcepten nu effectief zijn vormgegeven in de zin dat opdrachten, in tegenstelling tot de klassieke plenaire briefing, gericht uitgegeven en daardoor grosso modo onthouden en ook uitgevoerd worden.

In de tweede plaats komt dit doordat de strategisch operationeel leidinggevenden een gremium is geboden om met input van anderen structureel het werk te prioriteren. Een observatie is echter dat de operationeel leidinggevenden dit gremium nog lang niet optimaal benutten. Een belangrijke conclusie is dat een essentieel onderdeel van het succesvol (kunnen) zijn van beide sturingsconcepten sturingswil en sturingskunde is. In tegenstelling tot wat de sturingsdoctrine van de Politieacademie en de Nationale Politie lijken te zeggen (zie het volgende kader), is er geen reden om aan te nemen dat de politie afwijkt van andere frontlijnorganisaties. Uitvoerende medewerkers hebben in ieder geval behoefte aan sturing (inclusief monitoring) en waarderen dat volgens dit vervolgonderzoek ook.

In *Doctrine Intelligence gestuurd politiewerk* van de Politieacademie wordt gesteld dat 'het uitgangspunt [is] dat de organisatie er van uit kan gaan dat medewerkers uitgezette opdrachten uitvoeren. Controle is [slechts, AS] nodig omdat het kan zijn dat door gereede omstandigheden geen uitvoering is gegeven aan de opdracht en dat de opdracht opnieuw geformuleerd en uitgezet moet worden.'⁵⁶ De Nationale Politie stelt dat 'iedere professional recht [heeft] op ruimte en vertrouwen. De ruimte wordt bepaald door de context. We optimaliseren de context door overbodige kaders weg te halen. Professionals die hun vak verstaan, zich willen verantwoorden (transparantie) en continu reflecteren om merkbaar beter te worden, krijgen vertrouwen en ruimte.'⁵⁷

56 N. Kop & P. Klerks (2009), *Doctrine Intelligence gestuurd politiewerk*. Apeldoorn: Politieacademie Lectoraat Recherchekunde.

57 Folder *Scherp sturen op de operatie. Aanzet tot dialoog* van de projectgroep Sterk Sturingsconcept.

Zoals gezegd, is het zwakste punt in de uitvoering van de bedachte sturingsconcepten dan ook het optreden van de strategisch operationeel leidinggevend en frontlijnleidinggevend. Bedacht moet worden dat van de betreffende leidinggevend nog nooit is verwacht dat zij directief sturing geven aan de uitvoering en in de weken voorafgaand aan de testweek ook niet zijn geholpen om dat te leren doen. De impliciete aanname was dat zij dat gezien hun functie wel zouden kunnen. Tijdens de testweek werden zij dan ook min of meer in het diepe gegooid. Het is zo gezien bijna verrassend dat beide sturingsconcepten, mede dankzij de ondersteuning van de werkvoorbereiders (informatiecoördinatoren), toch nog redelijk werden uitgevoerd.

De verzachtende omstandigheid (het ontbreken van ervaring) die tijdens de testweek gold, gold natuurlijk niet meer tijdens de terugkomtweedaagse die ongeveer drie maanden na de testweek plaatsvond. Toen bleek dat de operationeel leidinggevend min of meer op dezelfde voet waren doorgedaan, ook al waren de bevindingen over de (beperkte) sturing bekend bij ten minste de leden van de werkgroepen en in een van de basisteams bij een 'hogere' leidinggevende. Vanzelfsprekend is dit geen verwijt aan de leden van de werkgroep, omdat dit zou betekenen dat zij hun directe collega's of zelfs een hogere leidinggevende op hun manier van leidinggeven hadden moeten aanspreken, wat niet van hen verwacht mag worden.

En hier hebben we dan ook meteen een essentieel punt te pakken als het gaat om de doorwerking van onderzoek in de praktijk. Dit vervolgonderzoek heeft laten zien dat bevindingen uit (wetenschappelijk) onderzoek kunnen doorwerken in de praktijk. Belangrijke succesfactoren lijken te zijn enthousiasme en een behoefte tot verbetering bij de basisteams Noord-Drenthe en DNU, middelen (in dit geval subsidie van het Programma Politie en Wetenschap) en externe aanjagende expertise (in dit geval Crisislab). Het lijkt erop dat een aanjagende externe kracht noodzakelijk blijft om de werkwijze zoals beoogd ook succesvol geïmplementeerd te krijgen. Ook omdat de leden van de werkgroep ondanks al hun inspanningen zelf onderdeel uitmaken van de organisatie en op enig moment, zeker als er op punten sprake is van een tegenvallend resultaat, weer overgaan tot de orde van de dag.

Dit onderzoek laat echter ook zien dat er grenzen zijn aan een doorwerking van theoretische concepten. Een theoretisch concept, hoe doordacht en in potentie effectief ook, zal ook door de uitvoerders geaccepteerd moeten worden; anders heeft het sowieso geen kans van slagen. Dit betekent dat er in de praktijk een balans gezocht moet worden tussen het doorvoeren van nieuwe werkwijzen en

het vasthouden aan ingesleten (soms hardnekkige) werkwijzen. De uitdaging ligt dan in het bepalen waar die balans moet komen te liggen: worden medewerkers ‘opgevoed’ om toch invulling te geven aan nieuwe werkwijzen of wordt juist vastgehouden aan ingesleten werkwijzen? Meer concreet: worden medewerkers opgevoed om zelfstandig hun opdracht in de sturingslijst op te zoeken of worden opdrachten toch maar vooral mondeling uitgegeven (omdat dit past bij de bekende werkwijze)? Wordt het WOSO achterwege gelaten omdat wijkagenten het prioriteren van werk voor een week vooruit lastig vinden of wordt er geïnvesteerd om hen te helpen dit te doen? Worden het COP-moment en het DOSO losgelaten omdat de sturingswil en -kunde er niet zijn of wordt er juist geïnvesteerd om ervoor te zorgen dat de sturingswil en -kunde er komen?

Een ‘verkeerd’ gekozen balans betekent uiteindelijk dat een ‘slap aftreksel’ van het oorspronkelijke concept zal overblijven. Niet alleen is dit zonde van alle inspanningen, maar belangrijker is nog dat uiteindelijk in essentie niet zal worden bereikt wat vanuit een kwaliteitsverbetering werd beoogd: een effectievere sturing van de uitvoerende werkzaamheden en dus naar verwachting een betere politiezorg. Het zoeken van de juiste balans vergt, zeker in de komende tijd, ten minste een overallsturing vanuit de ‘hogere’ leiding. Tijdens de onderzoeksperiode was daar in ieder geval geen sprake van.

5.3 Aanbevelingen

Zoals gezegd, denken wij dat de nieuwe sturingsconcepten in essentie werkbaar zijn, mits aan een belangrijke randvoorwaarde wordt voldaan: de leidinggevendenden moeten wel doen wat volgens de nieuwe sturingsconcepten van ze wordt verwacht.

Een aanbeveling is dan ook om te kijken of deze randvoorwaarde haalbaar is. Met andere woorden: is het mogelijk om strategisch operationeel leidinggevendenden en frontlijnleidinggevendenden te helpen adequaat invulling te geven aan de beoogde sturingsconcepten? In ieder geval was een enkele strategisch operationeel leidinggevende tijdens de onderzochte periode wel in staat om op de beoogde wijze te sturen.

In de tweede plaats bevelen we aan de basisteams te helpen om de sturingsconcepten, waaronder de nieuwe briefingsconcepten, verder door te ontwikkelen. Dat wil zeggen dat zij geholpen moeten worden om de in paragraaf 5.2

beschreven balans te bepalen. Bekeken moet dan worden welke onderdelen van de nieuwe sturingsconcepten overeind zullen blijven, welke juist niet en welke anders moeten worden vormgegeven. Vanzelfsprekend wel zodanig dat nog effectieve sturingsconcepten over blijven.

Voor het doorontwikkelen van de nieuwe briefingsconcepten betekent dit meer in het bijzonder dat tot een betere formulering van de werkopdrachten gekomen moet worden, die medewerkers geen mogelijkheid meer biedt om zelf voor een lichte invulling ervan te kiezen. Verder moet er aandacht zijn voor de zinvolheid van de werkopdrachten.

Onderdeel van eerdergenoemde doorontwikkeling zou nog kunnen zijn het testen van de effectiviteit van de sturing: worden opdrachten door de executieve medewerkers ook daadwerkelijk uitgevoerd zoals beoogd. In dit vervolgonderzoek hebben we dit slechts tentatief gedaan.

Gezien de positieve ervaringen in dit vervolgonderzoek en de aanjagende kracht die uitgaat van een externe deskundige ligt het voor de hand om bovenstaande aanbevelingen wederom als een actieonderzoek vorm te geven.

Bedacht moet worden dat de ontwikkelingen in beide basisteams parallel lopen aan ontwikkelingen (pilots) die door de Nationale Politie geïnitieerd worden. Het verdient daarom aanbeveling om de uitkomsten van dit onderzoek onder de aandacht te brengen van de top van de Nationale Politie en mogelijk tot een objectieve vergelijking te komen tussen de bevindingen van dit traject en de bevindingen uit de pilots.

Slotconclusie

Onze slotconclusie is dat, mocht het niet haalbaar blijken te zijn om de operationeel leidinggevenden de sturingskunde en -wil 'bij te brengen', beseft moet worden dat de door medewerkers positief gewaardeerde briefingsconcepten op zich al een verbetering zijn ten opzichte van de klassieke plenaire briefingsopzet.

Bijlagen

1 De werkopdrachten

In deze bijlage presenteren we zo letterlijk mogelijk de werkopdrachten zoals deze in de sturingslijst en in DNU.nl waren opgenomen. De informatie die herleidbaar is tot personen en locaties is weggehaald.

Tabel B1.1: Werkopdrachten in de sturingslijst

Dag	Respondenten	Werkopdrachten in dagjournaal (sturingslijst) voor executieve medewerkers op bureau Assen	Opmerking
maandag	1, 2	Verzoek om contact op te nemen met de fam [naam] in [locatie, adres, telefoonnummer]. Gaat om verduistering/oplichting door de boekhouder. Zie ivm hiermee de aangifte die is opgenomen door een collega in [plaatsnaam] van de zoon van de fam. Graag thuis de aangifte opnemen	Rechttoe rechtaan opdracht: 'aangifte opnemen'
	3, 4	Ivm brand in flat, mutatie lezen, buurtonderzoek in de flat. Iemand iets gezien tussen 07.30 en de komst van de politie/brandweer rond de flat of bij de schuurtjes. In de schuur [nummer] kijken van [naam] of daar een blauw/wit matras (zie foto) staat	Gaat feitelijk om twee rechttoe rechtaan opdrachten: 'buurtonderzoek' en 'kijken of er een matras staat'
dinsdag	5, 6	In de aanhangwagen (met huif) ligt een grote (van diefstal afkomstige) hoeveelheid BMW auto-onderdelen. Deze lagen bij [bedrijfsnaam] en konden daar niet langer blijven. Verzoek deze naar de Sontweg in Groningen te brengen met medebrenging van KVI. KVI ligt op kamer OvD/DACO. Afdeling beslaghuis telefoonnummer [nummer]. Beslaghuis is op de hoogte	Rechttoe rechtaan opdracht: 'ophalen en brengen van aanhangwagen'
woensdag	7, 8, 9	Opdracht: aanhouden van [naam, geboortedatum], verblijft aan [adres]. Na aanhouding kan hij overgebracht worden naar [locatie]. Machtiging opgemaakt en aan coll gegeven. Eea terzake Wet Mulder. Parketnummers: zie BV-IB	Rechttoe rechtaan opdracht: 'aanhouden persoon'
	10	Er is toestemming voor aanhouding [naam]. Onbekend is waar hij verblijft. COP uitzoeken op welke adressen hij zou kunnen verblijven. Als dit bekend is een machtiging opmaken door de OvD en vervolgens door de lopende dienst of VKP hem laten aanhouden	Dit is geen opdracht voor de executieve dienst. Uiteindelijk is deze wel als opdracht tot aanhouding uitgegeven
vrijdag	11, 12	Aanhouden [naam, geboortedatum]. Papos; [naam] kan 7 dagen gegijzeld worden. Hij moet in totaal 1926 euro betalen	Rechttoe rechtaan opdracht: 'aanhouden persoon'

Overlast jeugd bij voetbalveldje achter school [...]	
Werkopdracht voor 13.02 <ul style="list-style-type: none">- Controleren van genoemde locatie.- Bij aantreffen jeugd deze wegsturen.- Bij overtreding (drankgebruik etc) waar mogelijk bekeuren.- Afmuteren in BVH nummer [...]	
Locatie	[...]
Incident	<ul style="list-style-type: none">- vernielingen- achterlaten rotzooi- Uiten tegen schoolgebouw- geluidsoverlast door voetballen in late avonduren
Tijdstippen	Middag en avonduren

Tabel B1.2: Werkopdrachten in DNU.nl

Dag	Respondenten	Werkopdrachten in DNU.nl (alleen de actie, dus niet de taakinformatie)	Opmerking
maandag	1 en 2	Controle overlastlocatie ivm vernielingen en diefstal. Ondanks hekwerk komt men toch op het terrein. Terrein benaderen via achterzijde langs de visvijver (foto)	Welke actie hoort bij controle? Lichte interpretatie = zichtbaar zijn, zodat men kan vluchten. Zwaar = niet zichtbaar zijn en op heterdaad betrappen
	3	Controle hangplekken [locatie] en [locatie]. Namen noteren van aangetroffen jeugd	Controle = namen noteren. Wat doe je met de namen?
	4	Toezicht woninginbraken in wijken [locaties]. Indien van toepassing gebruikmaken van de witte voetjes	Wat is toezicht? Witte voetjes suggereert controle?
	5	Extra toezicht stroomverdeelstations	Wat is extra toezicht?
dinsdag	6 en 7	Innen openstaande boete. Bezoek aan huis – incasseren boete. Bij niet betalen gijzelen	
	8, 9, 11, 13	Houd toezicht in de wijken aan het eind van de middag en vroege avonduren. Indien van toepassing gebruikmaken van witte voetjes. Flyeren van preventiefolder	Wat is toezicht? Indien van toepassing past niet bij toezicht. Er kan dan gekozen worden voor het lichte toezicht (alleen kijken) en het actievere flyeren
	10	Voer controle(s) uit op de overlastplekken [locaties]. Bij aantreffen personen namen noteren	Controle = namen noteren
	12, 14	Voer controle(s) uit in de avonduren na 19.00 uur op [locatie]. Terrein benaderen via achterzijde visvijver	Wat is controle?
	15	Vernielingen [school]. Voer controle uit buiten schooltijd op aanwezigheid jeugd. Bij aantreffen jeugd namen noteren	Controle = namen noteren
16	Extra toezicht stroomverdeelstations. Voer surveillanc(e)s uit in de late avond en nachtelijke uren. Bij aantreffen verdachte situaties en personen controleren	Extra toezicht is? Wat betekent controleren?	
woensdag	18, 19	Innen boete. Bij niet betalen gijzeling	
	20, 21	Vernielingen [school]. Voer controle uit buiten schooltijd op aanwezigheid jeugd. Bij aantreffen jeugd namen noteren	Controle = namen noteren
	23, 24	Houd toezicht in de wijken aan het eind van de middag en vroege avonduren. Indien van toepassing gebruikmaken van witte voetjes	Wat is toezicht?
	25	Voer controle(s) uit op de overlastplekken [locaties]. Bij aantreffen personen namen noteren	Controle = namen noteren
	17	Afposten [naam x] thv [straat x] tussen afslag A6 en eerste toegangsweg [naam] tussen 04.00 - 07.00 uur. [foto persoon is bijgevoegd]	Wat is afposten? Drie uur lang? Mag/moet je de persoon aanhouden?
	17	Afposten [naam y] thv [straat y] tussen 04.00 – 07.00 uur. [geen foto persoon beschikbaar]	Idem

donderdag	26	Toezicht op fietsende jeugd tijdens opbouw markt. Bij signaleren overtreding repressief optreden. Feitcode R309	Moet je hier nu actief verbaliserend optreden of preventief gaan staan?
	27, 28	Controle aanwezige jeugd op bezit vedomi [verdovende middelen]. Bij strafbare feiten waar mogelijk optreden	Wat is controle? Namen noteren? Bevragen? Fouilleren? Alleen kijken of er gedeald wordt?
	29, 30	Controle bij supermarkt Jumbo op aanwezigheid/samenscholing jeugd. Bij aantreffen: aanspreken, aanpak uitleggen en wegsturen. Bij niet voldoen aan wegsturen repressief optreden	Controle = wegsturen
	31, 32	Vernielingen [school]. Voer controle uit buiten schooltijd op aanwezigheid jeugd. Bij aantreffen jeugd namen noteren	Controle = namen noteren
vrijdag	33	Controle aanwezige jeugdigen op bezit vedomi [verdovende middelen]. Bij strafbare feiten waar mogelijk optreden	Wat is controle? Namen noteren? Bevragen? Fouilleren? Alleen kijken of er gedeald wordt?
	34, 35	Controleren van voetbalveldje achter school [naam]. Bij aantreffen jeugd deze wegsturen. Bij overtreding (drankgebruik etc) waar mogelijk bekeuren	Controle = wegsturen
	36	Controle bij supermarkt Jumbo op aanwezigheid/samenscholing jeugd. Bij aantreffen: aanspreken, aanpak uitleggen en wegsturen. Bij niet voldoen aan wegsturen repressief optreden	Controle = wegsturen

2 Opdrachten onthouden in DNU

Tabel B2.1: Overzicht van al dan niet onthouden opdrachten in DNU

Respondent	Opgezocht in DNU.nl?*	Opdracht onthouden?	Uitleg bij ja* en nee (vergelijk tabel B1.2)
1	ja	ja*	Noemt niet de aanwijzing die wordt beschreven hoe de locatie te benaderen
2	ja	ja*	Noemt wel de aanwijzing die wordt beschreven hoe de locatie te benaderen, maar deze komt niet overeen met de formulering in de werkopdracht
3	nee (want opdracht bekend)	ja	
4	nee (want was duidelijk)	ja	
5	ja	ja*	Heeft maar één van de drie locaties waar gesurveilleerd moet worden juist (omdat het om taakinformatie die niet per se onthouden hoeft te worden, maar hij slechts beschikbaar moet hebben, hebben we voor ja* gekozen)
6	nee (want was niet op de hoogte van de site)	nee	Geeft aan dat er een persoon gegijzeld moet worden, terwijl volgens de opdrachtformulering het om het innen van een boete ging
7	nee (want collega (= respondent 6) heeft gekeken)	nee	Geeft aan dat er een persoon gegijzeld moet worden, terwijl volgens de opdrachtformulering het om het innen van een boete ging
8	ja	ja	
9	nee (want was duidelijk)	ja	
10	ja	ja*	Noemt niet: bij aantreffen personen namen noteren
11	ja	ja	
12	nee (want opdracht bekend)	ja*	Noemt niet de juiste locatie
13	ja	ja*	Noemt niet flyeren van preventiefolders
14	ja	ja	
15	ja	ja*	Noemt niet: bij aantreffen jeugd namen noteren
16	ja	ja*	Noemt niet: bij aantreffen verdachte situaties en personen controleren (had opdracht al eerder uitgevoerd, daar was sprake van een andere formulering)
17	nee (want opdracht bekend)	nee	Er moet op 2 locaties tussen 4.00 en 7.00 uur gepost worden om daar een persoon in een voertuig aan te treffen. Respondent geeft aan tussen 5.00 en 7.00 en beschrijft niet om welke kleur en type voertuigen het gaat
18	nee (want was duidelijk)	ja	
19	ja	ja	
20	ja	ja*	Noemt niet: bij aantreffen jeugd namen noteren
21	ja	ja*	Noemt niet: bij aantreffen jeugd namen noteren (noemt ook toezicht ipv controle)
22	nee (want was duidelijk)	ja	
23	ja	ja*	Noemt niet: indien van toepassing witte voetjes gebruiken

24	nee (want te druk)	ja*	Noemt niet: indien van toepassing witte voetjes gebruiken
25	nee (want te druk)	ja*	Noemt niet: bij aantreffen personen namen noteren
26	ja	ja*	Noemt niet: Bij signaleren overtreden repressief optreden (bij uitvoering heeft hij gekozen voor preventieve variant)
27	ja	ja	
28	nee (want collega heeft gekeken)	nee	Spreekt van bezoekje brengen terwijl de opdracht was controle uitvoeren en namen noteren
29	nee (want opdracht bekend)	ja	
30	nee (want opdracht bekend)	ja*	Noemt niet: bij niet voldoen aan wegsturen repressief optreden, maar noemt wel namen noteren? Is dat repressief optreden?
31	ja	ja*	Noemt niet: bij aantreffen jeugd namen noteren
32	nee (want te druk)	ja	
33	nee (want opdracht bekend)	ja	
34	ja	ja	
35	ja	ja	
36	nee (want kregen melding)	ja	

*Vet als het antwoord niet overeenkomt met het gebruikersoverzicht

Leden Redactieraad Programma Politie & Wetenschap

Voorzitter prof. dr. H.G. van de Bunt
Hoogleraar Criminologie
Erasmus Universiteit Rotterdam

Leden mr. drs. C. Bangma
Politieacademie, Hoofd School voor Hogere Politiekunde

mr. W.M. de Jongste
Projectbegeleider Wetenschappelijk Onderzoek- en
Documentatiecentrum
Ministerie van Veiligheid en Justitie

prof. dr. P. van Reenen
Van Reenen-Russel Consultancy b.v.
Studie- en Informatiecentrum Mensenrechten (SIM)
Universiteit Utrecht

mr. F. Smilda
Kwartiermaker Divisie Informatie, Politie Noord Nederland

Secretariaat Programmabureau Politie & Wetenschap
Politieacademie
Arnhemseweg 348
7334 AC Apeldoorn

Postbus 834
7301 BB Apeldoorn
www.politieenwetenschap.nl

Uitgaven in de reeks Politiekunde

1. **Criminaliteit in de virtuele ruimte**
P. van Amersfoort, L. Smit & M. Rietveld, DSP-groep, Amsterdam/TNO-FEL, Den Haag, 2002
2. **Cameratoezicht. Goed bekeken?**
I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2002
3. **De 10 stappen van Publiek-Private Samenwerking (PPS)**
J.C. Wever, A.A. van Pel & L. Smit, DSP-groep, Amsterdam/TNO-FEL, Den Haag, 2002
4. **De opbrengst van projecten. Een verkennend onderzoek naar de bijdrage van projecten aan diefstalbestrijding**
C.J.E. In 't Velt, e.a., NPA-Onderzoeksgroep, LSOP, Apeldoorn, 2003
5. **Cameratoezicht. De menselijke factor**
A. Weitenberg, E. Jansen, I. van Leiden, J. Kerstholt & H.B. Ferwerda, Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem/TNO, Soesterberg, 2003
6. **Jeugdgroepen in beeld. Stappenplan en randvoorwaarden voor de shortlist-methodiek**
H.B. Ferwerda & A. Kloosterman, Advies- en Onderzoeksgroep Beke & Politieregio Gelderland-Midden, Arnhem, 2004 (vierde druk 2006)
7. **Hooligans in beeld. Van informatie naar aanpak**
H.B. Ferwerda & O. Adang, Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem/Onderzoeksgroep Politieacademie Apeldoorn, 2005
8. **Richtlijnen auditieve confrontatie**
J.H. Kerstholt, A.G. van Amelsfoort, E.J.M. Jansen & A.P.A. Broeders, TNO Defensie en Veiligheid, Soesterberg/Politieacademie, Apeldoorn/NFI, Den Haag, 2005
9. **Niet verschenen**
10. **De opsporingsfunctie binnen de gebiedsgebonden politiezorg**
O. Zoomer, IPIT, Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2006
11. **Inzoomen en uitzoomen op Zaandam**
I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en onderzoeksgroep Beke, Arnhem 2006
12. **Aansprakelijkheidsmanagement politie. Beschrijving, analyse en handreiking**
E.R. Muller, J.E.M. Polak, C.J.J.M. Stoker m.m.v. M.L. Diepenhorst & S.H.E. Janssen, COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag/Faculteit der Rechtsgeleerdheid Universiteit Leiden, 2006

13. **Cold cases – een hot issue**
I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2006
14. **Adrenaline en reflectie. Hoe leren politiemensen op de werkplek?**
A. Beerepoot & G. Walraven e.a., DSP-groep BV, Amsterdam/Walraven onderzoek en advies, 2007
15. **Tussen aangifte en zaak. Een referentiekader voor het aangifteproces**
W. Landman, L.A.J. Schoenmakers & F. van der Laan, Twynstra Gudde, adviseurs en managers, Amersfoort, 2007
16. **Baat bij de politie. Een onderzoek naar de opbrengsten voor burgers van het optreden van de politie**
M. Goderie & B. Tierolf, m.m.v. H. Boutellier & F. Dekker, Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, 2008
17. **Hoeveel wordt het vandaag? Een studie naar de kans op voetbalgeweld en het veiligheidsbeleid bij voetbalwedstrijden**
E.J. van der Torre, R.F.J. Spaaij & E.D. Cachet, COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2008
18. **Overbelast? De administratieve belasting van politiemensen bij de afhandeling van jeugdzaken**
G. Brummelkamp & M. Linssen, EIM, Zoetermeer, 2008
19. **Geografische daderprofilering. Een inventarisatie van randvoorwaarden en succesfactoren**
G. te Brake & A. Eikelboom, TNO Defensie en Veiligheid, Soesterberg, 2008
20. **Solosurveillance. Kosten en baten**
S.H. Esselink, J. Broekhuizen & F.M.H.M. Driessen, Bureau Driessen, 2009
21. **Onderzoek naar de mogelijke meerwaarde van AWARE voor de politie. Ervaringen met een nieuwe aanpak van belaging door ex-partners**
M.Y. Bruinsma, J. van Haaf, R. Römken & L. Balogh, IVA Beleidsonderzoek en Advies, i.s.m. INTERVICT/Universiteit van Tilburg, 2008
22. **Gebiedsscan criminaliteit en overlast. Een methodiekbeschrijving**
B. Beke, E. Klein Hofmeijer & P. Versteegh, Bureau Beke, Arnhem, 2008
23. **Informatiemanagement binnen de politie. Van praktijk tot normatief kader**
V. Bekkers, M. Thaens, G. van Straten & P. Siep; m.m.v. A. Dijkshoorn, Center for Public Innovation, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2009
24. **Nodale praktijken. Empirisch onderzoek naar het nodale politieconcept**
H.B. Ferwerda, E.J. van der Torre & V. van Bolhuis, Bureau Beke, Arnhem/COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2009

25. **Rellen om te rellen. Een studie naar grootschalige openbare-ordeverstoringen en notoire ordeverstoorders**
I. van Leiden, N. Arts & H.B. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem, 2009
- 26a. **Verbinden van politie- en veiligheidszorg. Politie en partners over signaleren & adviseren**
W. Landman, P. van Beers & F. van der Laan, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2009
- 26b. **Politiepolitiek. Een empirisch onderzoek naar politieke signalering & advisering**
E.J.A. Bervoets, E.J. van der Torre & J. Dobbelaar m.m.v. N. Koeman, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2009
27. **De politie aan zet: de aanpak van veelplegers in Deventer**
I. Bakker & M. Krommendijk, IPIT, Enschede, 2009
28. **Boven de pet? Een onderzoek naar grootschalige ordehandhaving in Nederland**
O.M.J. Adang (redactie), S.E. Bierman, K. Jagernath-Vermeulen, A. Melsen, M.C.J. Nogarède & W.A.J. van Oorschot, Politieacademie, Apeldoorn, 2009
29. **Rellen in Ondiep. Ontstaan en afhandeling van grootschalige ordeverstoring in een Utrechtse achterstandswijk**
G.J.M. van den Brink, M.Y. Bruinsma (redactie), L.J. de Graaf, M.J. van Hulst, M.P.C.M. Jochoms, M. van de Klomp, S.R.F. Mali, H. Quint, M. Siesling, G.H. Vogel, Politieacademie, Apeldoorn, 2010
30. **Burgerparticipatie in de opsporing. Een onderzoek naar aard, werkwijzen en opbrengsten**
A. Cornelissens & H. Ferwerda (redactie), met medewerking van I. van Leiden, N. Arts & T. van Ham, Bureau Beke, Arnhem, 2010
31. **Poortwachters van de politie. Meldkamers in dagelijks perspectief**
J. Kuppens, E.J.A. Bervoets & H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem & COT, Den Haag, 2010
32. **Het integriteitsbeleid van de Nederlandse politie: wat er is en wat ertoe doet**
M.H.M. van Tankeren, Onderzoeksgroep Integriteit van Bestuur, Vrije Universiteit Amsterdam, 2010
33. **Civiele politie op vredesmissie. Uitzendervaringen van Nederlandse politiefunctionarissen**
H. Sollie, Universiteit Twente, Enschede, 2010
34. **Ten strijde tegen overlast. Jongerenoverlast op straat: is de Engelse aanpak geschikt voor Nederland?**
M.L. Koemans, Universiteit Leiden, 2010

35. **Het districtelijk opsporingsproces; de black box geopend**
R.M. Kouwenhoven, R.J. Morée & P. van Beers, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2010
36. **Balanceren tussen alert maken en onrust voorkomen. Publiekscommunicatie over seriële schokkende incidenten (casestudy Lelystad)**
A.J.E. van Hoek, m.m.v. P.F. van Soomeren, M.D. Abraham & J. de Kleuver, DSP-groep, Amsterdam, 2011
37. **Sturing van blauw. Een onderzoek naar operationele sturing in de basispolitiezorg**
W. Landman, m.m.v. M. Malipaard, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2011
38. **Onder het oppervlak. Een onderzoek naar ontwikkelingen en (a)select optreden rond preventief fouilleren**
J. Kuppens, B. Bremmers, E. van den Brink, K. Ammerlaan & H.B. Ferwerda, m.m.v. E.J. van der Torre, Bureau Beke, Arnhem/COT, Den Haag, 2011
39. **Naar eigen inzicht? Een onderzoek naar beoordelingsruimte van en grenzen aan de identiteitscontrole**
J. Kuppens, B. Bremmers, K. Ammerlaan & E. van den Brink, Bureau Beke, Arnhem/COT, Den Haag, 2011
40. **Toezicht op zedendelinquenten door de politie in samenwerking met de reclassering**
H.G. van de Bunt, N.L. Holvast & J. Plaisier, Erasmus Universiteit, Rotterdam/Impact R&D, Amsterdam, 2012
41. **Daders over cameratoezicht**
H.G.A. van Schijndel, A. Schreijenberg, G.H.J. Homburg & S. Dekkers, Regioplan Beleidsonderzoek, Amsterdam, 2012
42. **Aanspreken op straat. Het werk van de straatcoach in al zijn verschijningsvormen**
L. Loef, K. Schaafsma & N. Hilhorst, DSP-groep, Amsterdam, 2012
43. **De organisatie van de opsporing van cybercrime door de Nederlandse politie**
N. Struiksma, C.N.J. de Vey Mestdagh & H.B. Winter, Pro Facto, Groningen/Kees de Vey Mestdagh, Groningen, 2012
44. **Politie in de netwerksamenleving. De opbrengst van de politieke netwerkfunctie voor de kerntaken opsporing en handhaving openbare orde en de sturing hierop in de gebiedsgebonden politiezorg**
I. Helsloot, J. Groenendaal & E.C. Warners, Crisislab, Renswoude, 2012
45. **Tegenspraak in de opsporing. Verslag van een onderzoek**
R. Salet & J.B. Terpstra, Radboud Universiteit Nijmegen, 2012

46. **Tunnelvisie op tunnelvisie? Een verkennend en experimenteel onderzoek naar de besluitvorming door VKL-teams met betrekking tot het onderkennen van tunnelvisie en andere procesaspecten**
I. Helsloot, J. Groenendaal & B. van 't Padje, Crisislab, Renswoude, 2012
47. **M.-waarde. Een onderzoek naar de bijdrage van Meld Misdaad Anoniem aan de politionele opsporing**
M.C. van Kuik, S. Boes, N. Kop, M. den Hengst-Bruggeling, T. van Ham & H. Ferwerda, Politieacademie, Apeldoorn/Bureau Beke, Arnhem, 2012
48. **Seriebrandstichters. Een verkennend onderzoek naar daderkenmerken en delictpatronen**
Y. Schoenmakers, A. van Wijk & T. van Ham, Bureau Beke, Arnhem, 2012
49. **Van wie is de straat? Methodiek en lessen voor de politie om ongrijpbare veiligheidsfenomenen grijpbaar te maken – op basis van vijf praktijkcasus**
H. Ferwerda, T. van Ham, B. Bremmers, K. Tijhof & M. Grotens, Bureau Beke, Arnhem, 2013
50. **Recherchesamenwerking in de Euregio Maas-Rijn. Knooppunten, knelpunten en kansen**
H. Nelen, M. Peters & M. Vanderhallen, Politieacademie, Apeldoorn/ Universiteit Maastricht, 2013
51. **De operationele politiebriefing onderzocht. Een onderzoek naar de effectiviteit van de operationele politiebriefing**
A. Scholtens, J. Groenendaal & I. Helsloot, Crisislab, Renswoude 2013
52. **Sociale media: factor van invloed op onrustsituaties?**
R.H. Johannink, I. Gorissen & N.K. van As, Politieacademie Apeldoorn/ VDMMP, Houten, 2013
53. **De terugkeer van zedendelinquenten in de wijk**
C.E. Huls & J.G. Brouwer, Politieacademie, Apeldoorn/Rijksuniversiteit Groningen/Centrum voor Openbare Orde en Veiligheid, Groningen, 2013
54. **Van meld- naar aantoonplicht. Een onderzoek naar een systeem van digitale surveillance**
C. Veen & J.G. Brouwer, Politieacademie, Apeldoorn/Rijksuniversiteit Groningen, 2013
55. **Heterdaadkracht in twee Haagse pilotgebieden**
B. van Dijk, J.B. Terpstra & P. Hulshof, Politieacademie, Apeldoorn/DSP-groep, Amsterdam, 2013

56. **Inzet op Maat. Onderzoek naar kenmerken en mogelijkheden van duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers**
H. de Blouw, I.R. Kolkhuis Tanke & C.C. Sprenger, Politieacademie, Apeldoorn, 2013
57. **Interventies in de opsporing. Impulsen in kwaliteit en effectiviteit van het opsporingsproces**
R.M. Kouwenhoven, R.J. Morée & P. van Beers, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2013
58. **De plaats delict in beeld. Fotografie in de dagelijkse en gesimuleerde praktijk**
G. Vanderveen & J. Roosma, Instituut voor Strafrecht & Criminologie, Universiteit Leiden, 2013
59. **Jeugdgroepen van toen. Een casusonderzoek naar de leden van drie criminele jeugdgroepen uit het einde van de vorige eeuw**
H. Ferwerda, B. Beke & E. Bervoets, Bureau Beke, Arnhem/Beke Advies, Arnhem/LokaleZaken, Rotterdam, 2013
60. **Tussen hei en hoofdbureau. Leiderschapsontwikkeling bij de politie**
W. Landman, M. Brussen & F. van der Laan, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2013
61. **Gemeentelijk blauw. Het dagelijks werk van gemeentelijke handhavers in beeld**
E. Bervoets, J. Bik & M. de Groot, LokaleZaken, Rotterdam, 2013
62. **Excessief geweld op en om de voetbalvelden. Praktijkonderzoek naar omvang, ernst en aanpak van 'voetbalgeweld'**
P. Duijvestijn, B. van Dijk, P. van Egmond, M. de Groot, D. van Someren & A. Verwest, DSP-groep, Amsterdam, 2013
63. **Beeld van gezag bij de politie. Maatschappelijke verbeelding en de impact van gezagsbeelden op burgers**
H. de Mare, B. Mali, M. Bleecke & G. van den Brink, m.m.v. Motivac-tion, Tilburg University, Stichting IVMV, Leiden, 2014
64. **Informatiegestuurde dienders. Informatiesturing tussen theorie en praktijk**
A. van Sluis, P. Siep, V. Bekkers, m.m.v. M. Thaens & G. Straten, Center for Public Innovation, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2014
65. **Hard op weg. Onderzoek aanpak verkeersveelplegers**
B. Bieleman, M. Boendermaker, R. Mennes & J. Snippe, INTRAVAl, Groningen/Rotterdam, 2014
66. **Tussen hulp en hype. De inzet van opsporingsberichtgeving in ontvoeringszaken**
Y.M.M. Schoenmakers, J.V.O.R. Doekhie & J.C. Knotter, Yvette Schoen-makers Onderzoek en advies, Weesp, 2014

67. **Nachtdienst bij de politie en verkeersveiligheid. Onderzoek naar ervaringen van politieagenten met verkeersonveiligheid in woon-werkverkeer na de nachtdienst**
P. Boekhoorn, BBSO, Nijmegen, 2014
68. **Buit van woninginbraak. Onderzoek onder inbrekers en helers**
J. Snippe, M. Sijstra, R. Mennes & B. Bieleman, INTRAVAL, Groningen/
Rotterdam, 2014
69. **Privaat blauw. Portiers, evenementbeveiligers en voetbalstewards op risicovolle locaties en tijdens risicovolle momenten**
E. Bervoets & S. Eijgenraam, LokaleZaken, Rotterdam, 2014
70. **Met grof geschut. Reconstructie van een moordonderzoek binnen de criminele woonwagenwereld**
I. van Leiden, B. Bremmers & H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem, 2014
71. **Met fluwelen handschoenen? Politie en de omgang met verwarde personen in Amsterdam**
J. Kuppens, T. Appelman, T. van Ham & A. van Wijk, Bureau Beke,
Arnhem, 2015

