

Andersson Elffers Felix Politieacademie

Informatiegestuurde politie van en met blauw

Het Frontoffice/Backoffice-concept in
politieregio Hollands Midden

Fase 1: verslag nulmeting en teampilot

Utrecht, 27 januari 2010

LP38/001h.eindrapportage

mr M.A. Straver
drs P.M.A. Meesters
I.M. van Duijneveldt

Inhoud

Inhoud 2

1 Inleiding 4

- 1.1 Aanleiding 4
- 1.2 Onderzoeksthema's en karakter van het onderzoek 6
- 1.3 Verloop van het onderzoek 7
- 1.4 Begrenzing van het onderzoek 8

2 Onderzoeksaanpak 9

- 2.1 Analyse kader 9
- 2.2 Doelmatigheid 10
- 2.3 Kwaliteit van informatie 14
- 2.4 Veranderingsproces 19

3 Doelmatigheid 22

- 3.1 Nulmeting 22
- 3.2 De evaluatiemeting na de teampilot in Lisse 26
- 3.3 Vergelijking nulmeting en evaluatiemeting 28
- 3.4 Beoordeling verschillen 29
- 3.5 De enquête in Lisse na afloop van de evaluatiemeting 31
- 3.6 Invloed op de administratieve afwerking van primaire politiewerk in fte 31
- 3.7 Overige onderzoeksvragen 33
- 3.8 Conclusies 35

4 Kwaliteit van informatie 38

- 4.1 Betekenis van informatie 38
- 4.2 Kwaliteit en kwantiteit van gegevens 39
 - 4.2.1 Controleslagen 39
 - 4.2.2 Muten van waarnemingen 42
 - 4.2.3 Sturing op het binnenhalen van gegevens 43
- 4.3 Kwaliteit van informatie 45
 - 4.3.1 Aard en omvang van verspreide informatieproducten 45
 - 4.3.2 Kwaliteit briefinginformatie 45
 - 4.3.3 Kwaliteit ondersteuning politiewerk op straat 47
 - 4.3.4 Kwaliteit ondersteuning bij het sturen op de veiligheid 48
- 4.4 Impressies 50
 - 4.4.1 Helpdesk 51
 - 4.4.2 Verkeerstoren 54
 - 4.4.3 Delen van informatie met buurregio's 58
- 4.5 Conclusies en aanbevelingen 60

5 Veranderingsproces 63

- 5.1 Context 63
 - 5.1.1 Startsituatie informatiegestuurde politie 63

- 5.1.2 Organisatieontwikkeling korps Hollands Midden 64
- 5.1.3 Autonome ontwikkelingen 65
- 5.2 Verloop Frontoffice/Backoffice-project 66
 - 5.2.1 Voorgeschiedenis 66
 - 5.2.2 Organisatie Frontoffice/Backoffice-project 67
 - 5.2.3 Fasering 68
 - 5.2.4 Planning en feitelijk verloop 71
- 5.3 Veranderkundige aspecten 73
 - 5.3.1 Veranderstrategie 73
 - 5.3.2 Veranderaanpak 77
 - 5.3.3 Draagvlak en weerstand 79
- 5.4 Interventies onderzoeksteam 81
 - 5.4.1 Perspectief op het Frontoffice/Backoffice-concept 82
 - 5.4.2 Sturing Frontoffice/Backoffice-project 82
 - 5.4.3 Benadering formatieve consequenties Frontoffice/Backoffice-concept 83
 - 5.4.4 Doorlopend agenderen doelmatigheidsvraag 84
 - 5.4.5 Planning en voorbereiding van de pilots 84
 - 5.4.6 Kwaliteit van de helpdesk 85
- 5.5 Lessons learned 86

6 Aanbevelingen 87

- 6.1 Indicaties teampilot voor *proof of concept* 87
- 6.2 Aanbevelingen 89

Bijlage I: Formulier tijdbestedingsonderzoek 91

Bijlage II: Uitsplitsing uitkomsten nulmeting 92

Bijlage III: Uitsplitsing uitkomsten evaluatiemeting 94

Bijlage IV: Vergelijking autonoom werkaanbod 96

Bijlage V: Resultaten enquête team Lisse 97

Bijlage VI: Projectorganisatie 101

Bijlage VII: Helpdesk 102

Bijlage VIII: Werkwijze verkeerstoren bij aanvang 103

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Het regionale politiekorps Hollands Midden voert sinds eind 2008 onder de noemer 'IGP in volle omvang' een ontwikkelingsproject uit dat gericht is op de doorontwikkeling van de informatieorganisatie en de implementatie van een vernieuwde vorm van informatiegestuurde politie. Dit moet leiden tot een meer complete, snelle, flexibele en efficiënte vergaring, verwerking en analyse van informatie. Hiermee wil het korps een permanente en actuele ondersteuning met informatie- en/of analyseproducten realiseren voor de beslismomenten in het politiewerk en het integrale veiligheidsbeleid op strategisch, tactisch en operationeel niveau en vooral ook voor de uitvoering van het politiewerk.

De doelstellingen van het ontwikkelingsproject zijn:

- verhoging van de effectiviteit van de sturing en uitvoering van het politiewerk en het integrale veiligheidsbeleid op de maatschappelijke veiligheid
- verhoging van de doelmatigheid van de basisteams door een substantiële verlichting van de administratieve belasting van medewerkers in de basispolitiezorg.

De vier pijlers van het ontwikkelingsproject zijn:

- het Frontoffice/Backoffice-concept
- ongestructureerde en gestructureerde dataopslag
- beter gebruik van artificial en human intelligence
- integrale toegang tot data ten behoeve van *real time* informatieproducten.

De laatste drie pijlers hebben betrekking op informatiekundige en technologische ontwikkelingen en op organisatorische veranderingen die zich binnen de grenzen van de Dienst Informatie van korps Hollands Midden afspelen. Realisatie van deze pijlers betekent voor medewerkers in het primaire politieproces mogelijk een verbetering van de informatieondersteuning. Verder raakt de implementatie van deze pijlers hen niet. Dat geldt echter niet voor de eerste pijler, die betrekking heeft op de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept. Als onderdeel van het Frontoffice/Backoffice-concept richt de Dienst Informatie een helpdesk en een informatieverkeerstoren in. Voor de medewerkers in het primaire proces en met name voor de medewerkers van de gebiedsgebonden basisteams brengt dit ingrijpende veranderingen met zich mee, omdat de Dienst Informatie gaat fungeren als backoffice voor het primaire proces. De Dienst Informatie neemt daarbij een deel van de administratieve afhandeling van het primaire proces over. Het gaat daarbij in het bijzonder om het verwerken van waarnemingen in het bedrijfsprocessensysteem.

Helpdesk

De helpdesk van de Dienst Informatie biedt politieagenten in blauw de mogelijkheid op straat informatie met betrekking tot waarnemingen, afhandeling van incidenten en andere activiteiten per mobiele telefoon door te geven. De agent op straat hoeft de informatie dus niet meer zelf vast te leggen en op het bureau in de systemen in te voeren. De helpdesk kan bovendien aanvullende vragen stellen ter completering van de informatie. Dit proces wordt met spraaktechnologie ondersteund. Van het gesprek wordt een digitale opname gemaakt die later wordt omgezet in een tekstbestand. De informatie uit dat bestand wordt ingevoerd in de bedrijfssystemen waarbij de noodzakelijke documenten worden aangemaakt die door de politieman aan het einde van zijn dienst worden gecontroleerd en getekend. Daarnaast voorziet

de helpdesk de agent op straat bij inzet van achtergrondinformatie. De helpdesk wordt ook wel aangemerkt als de eerste ring van het Frontoffice/Backoffice-concept.

Informatieverkeerstoren

Achter de helpdesk richt de Dienst Informatie een informatieverkeerstoren in waar iedere dag de binnengekomen informatie over gebeurtenissen en personen wordt veredeld. De nieuwe inzichten en veredelde informatie worden iedere morgen overgedragen aan de basisteams en andere onderdelen voor actualisering van de aansturing van acties en onderzoeken. Wekelijks stelt de informatieverkeerstoren de analyses op beleidsthema’s bij ten behoeve van de sturing op operationeel, tactisch en strategisch niveau. De sturing van het politiewerk kan daardoor plaatsvinden op basis van informatie die zoveel mogelijk *up to date* is. De informatieverkeerstoren wordt ook wel aangeduid als de tweede ring van het Frontoffice/Backoffice-concept. Figuur 1.1 biedt hiervan een schematische weergave.

Figuur 1.1: Het Frontoffice/Backoffice-concept

Blauw op straat functioneert als frontoffice.

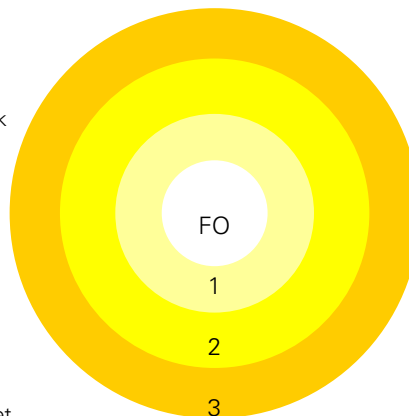
De Dienst Informatie (helpdesk, verkeerstoren en reguliere analyse- en verdelingstaken) functioneert als backoffice.

FO: Agenten geven informatie die zij op straat opdoen door aan de helpdesk bij de Dienst Informatie. De agenten fungeren als frontoffice.

1 - De informatie wordt uitgewerkt door de helpdesk, die tevens zorgdraagt voor invoer in BVH en die alle bijbehorende documenten opmaakt. Dit is de eerste ring rond de Frontoffice.

2 - De tweede ring vormt de informatieverkeerstoren. Hier worden iedere dag actuele gebeurtenissen per beleidsitem delict- en persoonsgebonden gezien en veredeld. Dit is de tweede ring rond de Frontoffice.

3 - Op de derde ring zitten de medewerkers van de Dienst Informatie die het reguliere verdelings- en analyzewerk verrichten.



Met deze Frontoffice/Backoffice-benadering onderscheidt het korps Hollands Midden zich van de gangbare trend om de verbetering van informatiegestuurde politie en de vermindering van administratieve belasting in de basispolitiezorg te realiseren door mobiel werken te faciliteren. Daarmee wordt immers in feite het kantoor verplaatst van het politiebureau naar de straat. Politie mensen moeten nog steeds zelf de administratieve afwerking van de primaire processen voor hun rekening nemen.

Inrichting van een 24-uurs backoffice zal een aanzienlijke formatieve investering vragen en leiden tot een verschuiving van formatieplaatsen in het primaire proces naar functies in informatieverwerking, informatieanalyse en informatieverstrekking. De aanname van politiekorps Hollands Midden is dat invoering van alle vier de pijlers van ‘IGP in volle omvang’ ertoe zal leiden dat de formatieve investering in de backoffice ten koste van blauw beperkt kan worden doordat het tevens leidt tot formatieve winst in functies in de administratieve ondersteuning van het primaire proces.

Realisering van het Frontoffice/Backoffice-concept in de context van de overige pijlers van 'IGP in volle omvang' is een vernieuwingsproces dat het perspectief biedt op:

- een *betere informatieondersteuning* van sturing en uitvoering van het politiewerk en het integrale veiligheidsbeleid, gericht op een effectieve bijdrage aan maatschappelijke veiligheid, door informatiegestuurde politie dienstbaar te maken aan gebiedsgebonden werken en andersom
- een aanzienlijke verbetering van de *doelmatigheid* van de organisatie door capaciteitswinst ten gunste van het primaire proces en door een beter gebruik van de competenties van executieve politiemedewerkers door de administratieve werkzaamheden, verbonden aan de primaire processen, voor een groot deel over te hevelen naar de backoffice.

Tegelijkertijd is het een complex veranderingsproces dat gepaard zal gaan met ingrijpende veranderingen in de uitvoering van het politiewerk en dat leidt tot verschuiving van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen organisatieonderdelen. Zoals bij elk ingrijpend veranderingsproces is dan ook te verwachten dat de introductie gepaard zal gaan met weerstand en dat de introductie hoge eisen stelt aan het innovatievermogen en de flexibiliteit van de politie Hollands Midden.

Het veranderingsproces richting 'IGP in volle omvang' sluit aan bij de aanbeveling uit het rapport 'Maatschappelijke integratie en het organiseren van politiewerk'¹ om de ondersteuning vanuit het concept van informatiegestuurde politie aan het gebiedsgebonden werken en de integrale veiligheidsaanpak te versterken. Deze aanbeveling is inmiddels opgenomen in het 'Programma ontwikkeling gebiedsgebonden werken 2009-2011'. De manager van dit programma, de heer P. van Os, treedt op als medeopdrachtgever van het onderzoek naar het Frontoffice/Backoffice-concept in het korps Hollands Midden.

Gelet op het voorgaande beschouwen het Lectoraat Gemeenschappelijke Veiligheid en het College van Bestuur van de Politieacademie het veranderingsproces richting 'IGP in volle omvang' in Hollands Midden in het algemeen en de implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept in het bijzonder, zowel qua inhoud, mogelijke resultaten en verloop van het veranderingsproces als een 'pilot' voor de gehele Nederlandse politie. Zij hebben daarom besloten dit project met onderzoek te volgen en ondersteunen.

1.2 Onderzoeksthema's en karakter van het onderzoek

Het onderzoek richt zich op de realisering van het Frontoffice/Backoffice-concept bij de politie Hollands Midden vanuit een drietal perspectieven:

Doelmatigheid

Het onderzoek brengt in kaart wat de gevolgen zijn van de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept voor de doelmatigheid van het korps. Daarbij wordt gekeken naar zowel de verschuivingen in de formatie als naar de veranderingen in de feitelijke tijdbesteding in de basispolitiezorg.

Kwaliteit van informatie

Het onderzoek moet leiden tot inzicht in de gevolgen van het Frontoffice/Backoffice-concept voor de kwaliteit van de informatie.

¹ Zie Maatschappelijke integratie en het organiseren van politiewerk, Politieacademie, AEF 2008.

Veranderingsproces

Het onderzoek beschrijft, documenteert en analyseert het verloop van de verschillende fasen van het veranderingsproces ten behoeve van aanbevelingen voor zowel de korpsbrede implementatie als de implementatie in andere korpsen.

Het onderzoek heeft het karakter van actieonderzoek. Hierbij gaat het om het ontwikkelen en toepassen van kennis in nauwe samenwerking en wisselwerking met de betrokkenen bij de politie Hollands Midden ter ondersteuning van het veranderingsproces in het korps. Kennis die mede gericht is op het bijdragen aan een weloverwogen besluitvorming over korpsbrede invoering van het concept in Hollands Midden en daarna voorziet in handreikingen voor de aanpak van het veranderingsproces in andere korpsen.

Tijdens het onderzoek zijn de opgedane kennis en de deskundigheid en ervaring van het onderzoeksteam op het gebied van veranderingsprocessen, intelligence-led policing en doelmatigheid ingebracht in het veranderingsproces.

1.3 Verloop van het onderzoek

Medio 2008 hebben de korpsleiding en driehoek hun fiat gegeven aan het opstarten van het veranderingsproces richting 'IGP in volle omvang'. Daarbij is gekozen voor een stapsgewijze benadering van het veranderingsproces met gefaseerde beslismomenten, om op basis van de ervaringen te kunnen kiezen voor een volgende stap, danwel voor het bijsturen van de aanpak en de planning van de ontwikkeling.

Bij de start van het onderzoek was slechts een globale planning van de realisering van het Frontoffice/Backoffice-project voor handen:

Tabel 1.1: Globale planning Frontoffice/Backoffice-project

Periode	Fase
sept-dec 2008	technische en organisatorische voorbereidingen binnen de Dienst Informatie
jan-febr 2009	experimenten op microniveau
mrt-apr 2009	verbreding experimenten
mei-sept 2009	voorbereiding districtelijke pilot
okt 2009	districtelijke pilot
nov-dec 2009	evaluatie, plan van aanpak korpsbrede implementatie
2010	korpsbrede implementatie

De planning van het onderzoek dat zich vooralsnog zou uitstrekken tot en met de districtelijke pilot, was hierop aangepast en voorzag in nulmetingen in mei/juni 2009, een evaluatiemeting in november 2009 en rapportage met conclusies en aanbevelingen in januari 2010.

De complexiteit van het veranderingsproces in zowel technologisch opzicht als in organisatorisch opzicht hebben ertoe geleid dat in de loop van 2009 de planning van de voorbereiding en implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept voortdurend werd bijgesteld. Ook de stap van experimenten naar een districtelijke pilot bleek te groot en medio 2009 is besloten in oktober/november 2009 een teampilot te houden waarvan de evaluatie moet leiden tot voorlopige *proof of concept* op basis waarvan besloten zal worden over verdere opschaling van het project naar districtelijk niveau. De onderzoeksplanning is hierop aangepast. Het onderzoek beperkt zich vooralsnog tot de evaluatie van de teampilot.

Een tweede aspect dat heeft geleid tot aanpassing van de onderzoeksplanning was de vervanging van het bedrijfsprocessensysteem BPS door BVH. De belasting van de Dienst Informatie en de medewerkers van D1 door de invoering van dit nieuwe systeem en daarna de noodzakelijke gewenning aan het gebruik van BVH, maakten het noodzakelijk de nulmeting uit te stellen tot de tweede helft augustus. Voorts is besloten de duur van de teampilot te verlengen tot 8 weken. De evaluatiemeting heeft in verband daarmee plaatsgevonden in de eerste helft van december 2009.

1.4 Begrenzing van het onderzoek

Het Frontoffice/Backoffice-project is een eerste stap in een veel langer proces gericht op verbeteren van de informatieondersteuning en vermindering van administratieve lasten van blauw. Dat proces gaat door na de teampilot, de districtelijke pilot en de korpsbrede implementatie en het afsluiten van dit onderzoek.

In het bijzonder voor het thema 'kwaliteit van de informatie' leidt dit tot de volgende begrenzingen:

1

Het onderzoek beperkt zich tot het in beeld brengen van mogelijke verbetering van de kwaliteit van de informatie door de situatie voor en na de teampilot vast te stellen en deze af te zetten tegen de daarvoor gestelde doelstellingen.

2

Een tweede begrenzing is dat het Frontoffice/Backoffice-concept zich in eerste instantie richt op de toepassing van informatiegestuurde politie in de basispolitiezorg en dus niet op toepassing in het hele korps inclusief Regionale Recherche, CIE en RID. Aan verbetering van informatiegestuurde politie in de basispolitiezorg zitten twee kanten:

- levert de basispolitiezorg betere informatie ten behoeve van informatiegestuurde politie (de input van de Frontoffice naar de Backoffice)
- levert de Dienst Informatie betere informatieproducten aan de blauwe teams (de output van de Dienst Informatie richting frontoffice).

3

Daarbij geldt een derde beperking. Het onderzoek richt zich op de eventuele verbetering van de ondersteuning van de uitvoering en de operationele sturing. De invloed op de tactische en strategische sturing en het geïntegreerd veiligheidsbeleid ligt, gelet op de looptijd van het onderzoek, buiten de scope van dit onderzoek. Meer dan indicaties over de potentie van het concept voor deze bereiken kunnen op basis van het onderzoek niet gegeven worden.

4

Zoals hiervoor al is aangegeven, bleek gedurende het onderzoek dat de voorbereiding en implementatie van het Frontoffice/Backoffice-project zodanig veel meer tijd vergde dat ook de districtelijke pilot buiten de looptijd van het onderzoek viel.

Het onderzoek is dan ook beperkt tot wat de implementatie van de teampilot heeft opgeleverd.

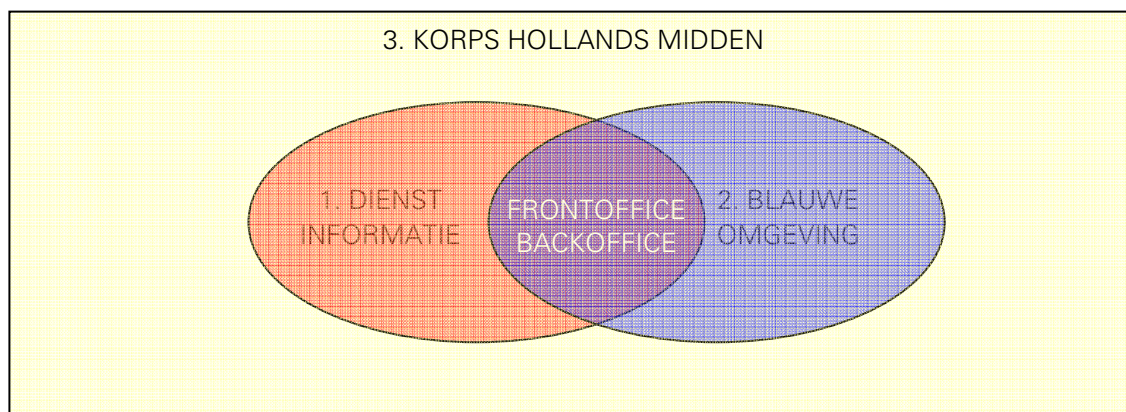
2 Onderzoeksaanpak

2.1 Analyse kader

Ten behoeve van het onderzoek naar het Frontoffice/Backoffice-concept is een analysekader ontwikkeld, dat het Frontoffice/Backoffice-concept positioneert binnen drie systemen. Het eerste systeem is dat van de Dienst Informatie, waar de helpdesk en de informatieverkeerstoren zijn ingericht. Samen met de overige Business Units van de Dienst Informatie vormen deze de backoffice. Het tweede systeem zijn de blauwe medewerkers binnen D1 van het korps Hollands Midden die gebruik maken van de ondersteuning van de helpdesk en de informatieproducten van de informatieverkeerstoren. Blauw treedt echter niet alleen op als afnemer van diensten en producten van de Dienst Informatie. Agenten op straat die gebruik maken van het Frontoffice/Backoffice-concept geven immers informatie, meldingen en mutaties door aan de helpdesk en geven zo invulling aan de frontoffice. Beide systemen hebben elkaar dus nodig als leverancier en afnemer in een continue cyclus. Deze twee systemen staan echter niet op zich, maar opereren binnen de context van een derde systeem, dat van het gehele korps Hollands Midden en dan in het bijzonder de besluitvormende gremia daarbinnen: het management en de medezeggenschap.

Onderstaand figuur toont de drie systemen en het Frontoffice/Backoffice-concept in hun onderlinge samenhang:

Figuur 2.1: Analyse kader



De plaats van de actoren in het veranderingsproces in één van deze drie systemen is bepalend voor het perspectief waarmee zij naar Frontoffice/Backoffice kijken en wat zij ervan verwachten. Voor blauw zijn vooral van belang:

- een goede ondersteuning met informatie van de uitvoering en de operationele sturing
- het verminderen van de administratieve belasting
- het 'gemak' dat Frontoffice/Backoffice voor de medewerkers van de teams oplevert.

Voor de Dienst Informatie gaat het bij Frontoffice/Backoffice vooral om het invullen van het perspectief van informatiegestuurde politie in volle omvang. Belangrijke doelen zijn meer en betere informatie binnen krijgen om op basis daarvan betere informatieproducten te kunnen leveren. Daarnaast is het Frontoffice/Backoffice-project een belangrijke aanjager voor de doorontwikkeling van de Dienst Informatie.

Voor het korps(management) gaat het om:

- informatiegestuurde politie in volle omvang
- vermindering van de administratieve belasting van blauw
- het inpassen van het Frontoffice/Backoffice-concept en 'IGP in volle omvang' in de andere veranderingsprocessen uit de korpsagenda en
- de vraag of het Frontoffice/Backoffice-concept qua formatie en kosten wel betaalbaar is.

Ieder van deze perspectieven leidt tot een andere kijk op de doelstellingen van het Frontoffice/Backoffice-concept en van daaruit ook tot andere vragen op de drie onderzoeksthema's doelmatigheid, de kwaliteit van informatie en de aanpak van het veranderingsproces. Bij het thema doelmatigheid bijvoorbeeld is de vermindering van de administratieve belasting voor de Dienst Informatie niet de belangrijkste doelstelling. Het is 'bijvangst' en vooral van belang om de investeringen in Frontoffice/Backoffice en 'IGP in volle omvang' te rechtvaardigen. Voor D1 is vermindering van de administratieve belasting een belangrijke doelstelling. Hierbij geldt dat capaciteitswinst wel behouden moet blijven voor de teams. De helpdesk moet gerealiseerd worden door doelmatigheidswinst in het systeem van de Dienst Informatie en eventueel door doelmatigheidswinst bij andere ondersteunende afdelingen. Voor de korpsleiding gaat het zowel om de vraag of de kosten korpsbreed tegen de baten opwegen als om de vraag hoe in relatie met andere veranderingsprocessen zoveel mogelijk van de capaciteitswinst behouden kan worden behouden voor blauw.

Het onderkennen van de drie systemen is dus van belang voor het begrijpen van de verschillende perspectieven op de gewenste resultaten van en randvoorwaarden voor de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept. Bij de onderzoeksvragen op de thema's doelmatigheid en kwaliteit van informatie moet rekening gehouden worden met die drie perspectieven. Hetzelfde geldt voor de aanpak van het veranderingsproces en de in het kader van het actieonderzoek door het onderzoekteam te geven adviezen.

2.2 Doelmatigheid

Onderzoeksvragen

Een belangrijke aanname in het Frontoffice/Backoffice-project is dat de beoogde kwalitatieve verbetering van informatiegestuurde politie weliswaar investeringen vraagt in formatieve zin maar dat deze ruimschoots gecompenseerd worden doordat het ook leidt tot een belangrijke reductie van de tijd die medewerkers van de basisteams moeten besteden aan de administratieve afwerking van het 'echte' politiewerk, de primaire processen.

Het onderzoek beoogt dan ook in kaart te brengen welke gevolgen de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept heeft voor de doelmatigheid van het korps. Daarbij wordt onderzocht wat de effecten op de formatie en op de feitelijke tijdbesteding in de basispolitiezorg zijn aan de hand van de volgende vragen:

- welke veranderingen treden er op in tijd die medewerkers van de basisteams besteden aan de administratieve afhandeling van de primaire processen
- welke effecten heeft invoering van het concept voor de capaciteit die nu nog wordt ingezet voor functies ter administratieve ondersteuning van het primaire proces
- welke formatieve verschuivingen treden op tussen basisteams en ondersteunende onderdelen enerzijds en de backoffice anderzijds
- hoeveel budgetverdeelenheden moet het korps omzetten in geld om de infrastructuur van de backoffice te bekostigen.

Beantwoording van deze vragen maakt het mogelijk om te bepalen wat per saldo het effect van de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept is op de capaciteit van de primaire processen in de basisteams.

Operationalisering begrippen

Voor het begrip 'administratieve afhandeling van de primaire processen' sluit dit onderzoek aan bij recent TNO-onderzoek¹, waarbij onder 'administratieve lasten', wordt verstaan:

- het vastleggen van informatie op papier of in digitale systemen, waaronder:
 - . het registreren van informatie in systemen en het invullen van formulieren
 - . het registreren van gegevens op papier en het verwerken van tekst in Word of PowerPoint (voorbeelden: maken van notities op straat, schrijven van tekst in Word als voorbereiding op netwerkcontacten, verslagen van projectwerk)
 - . het maken van notities tijdens (ver)horen van slachtoffers, getuigen en verdachten
- alle contact ten behoeve van het vastleggen van informatie op papier of in digitale systemen via e-mail, brief, telefoon en face to face
- het zoeken naar en het lezen van informatie ten behoeve van het vastleggen van informatie in digitale systemen of papieren documenten
- alle overige handelingen die nodig zijn in het kader van het vastleggen van informatie, zoals printen, faxen, kopiëren, distribueren en archiveren.

Deze definiëring maakt een scherp onderscheid tussen de primaire processen en de puur administratieve deelprocesstappen die daarin op allerlei momenten plaatsvinden. Dit onderscheid kon in het TNO-onderzoek strak gehanteerd worden, omdat als onderzoeksmethode gekozen is voor tijdregistratie op basis van observatie van politiefunctionarissen gedurende hun dienst door een goed geïnstrueerde waarnemer. In het onderzoek naar het Frontoffice/Backoffice-concept is echter gekozen voor zelfregistratie door agenten. Bij zelfregistratie speelt de interpretatie door de respondenten een grote rol. Uitvoerende politiemensen geven een veel ruimere interpretatie aan administratieve afwerking van het politiewerk. Zij laten zich weinig gelegen liggen aan de bij de instructie verstrekte definitie van 'administratieve afwerking van het primaire politiewerk'. Voor hen is ook de gehele afwerking op het bureau van het werk dat zij op straat of via intake hebben opgedaan, administratieve afwerking van het primaire politiewerk.

Voor het doel van het tijdbestedingonderzoek in Hollands Midden vormt een ruimere interpretatie van 'administratieve afwerking' door de respondenten echter geen probleem. Het gaat om het vaststellen van mogelijke effecten van het Frontoffice/Backoffice-concept op de tijd besteed aan administratieve afwerking van het primaire politiewerk voor en na de pilot.

Onderzoeksopzet

Hieronder lichten wij toe hoe het onderzoek is opgepakt ten behoeve van de beantwoording van de onderzoeksvragen met betrekking tot het doelmatigheidsaspect.

Veranderingen in tijdbesteding administratieve afhandeling primaire proces

Voor beantwoording van de onderzoeksvraag naar de verandering in de tijdsbesteding voor de administratieve afhandeling van het primaire proces zijn tijdsbestedingenquêtes uitgezet bij medewerkers van de basisteams voorafgaand aan de uitvoering van de teampilot met het Frontoffice/Backoffice-concept (nulmeting) en na afloop van de pilot. Om de belasting voor de medewerkers te beperken en de bereidheid tot deelname te bevorderen is volstaan met een

¹ TNO: Tijdbesteding en beleving administratieve lasten politie. Nulmeting 2008 Profielen agent en rechercheur.

eenvoudig enquêteformulier waarin uitsluitend gevraagd wordt de tijd aan te geven die gewerkt is op straat dan wel op het bureau en de tijd die daarbij besteed is aan administratieve afhandeling van het primaire proces op straat en op het bureau. Een specificatie van verschillende soorten van administratieve afhandeling van het primaire proces is niet gevraagd.

Omdat aanvankelijk uitgegaan werd van een districtelijke pilot was bij de tijdbestedingenquête voorzien dat in alle vier de teams van D1 zes medewerkers gevraagd zouden worden het formulier in te vullen bij vijf diensten gespreid over de vierentwintig uur en de dagen van de week. Daarnaast zou in drie teams in de overige drie districten deze meting ook gehouden worden, ter validatie van de uitkomsten van de nulmeting in D1 en om te voorzien in een korpsbrede nulmeting voor een eventuele implementatie in geheel Hollands Midden.

Nadat in verband met de complexiteit van het veranderingsproces besloten was om in de opschaling een tussenstap te maken met een pilot in één team in D1 (Lisse), is de breedte van de nulmeting (vier teams in D1 en drie controleteams) gehandhaafd. Dit omdat in de visie van het onderzoeksteam na de teampilot in Lisse een pilot op districtelijke schaal noodzakelijk blijft.

Bij de keuze van medewerkers is gezocht naar een representatieve doorsnede van de medewerkers die in de teams van Hollands Midden belast zijn met de uitvoering van de basispolitiezorg op straat. Medewerkers belast met leiding en ondersteuning binnen de teams zijn buiten beschouwing gelaten.

Om tot een representatief beeld te komen is er bij de planning van de dienstverbanden waarin tijdregistratie plaatsvond rekening gehouden met het volgende:

- spreiding van dienstverbanden over de dag, avond en nacht en door de week en weekend
- geen registratie op dagen waarop het team te maken heeft met bijzondere omstandigheden (grote evenementen, ME-inzet, et cetera.)
- uitsluitend registratie van diensten waarop de medewerkers een 'normaal' dienstverband hebben, dat wil zeggen een dienst waarbij niet specifiek één bepaalde activiteit centraal staat zoals een intakedienst, een buurtonderzoek in het kader van een TGO of het oprollen van een hennepplantage
- alleen registratie van diensten waarin medewerkers geen IBT-verplichting of andere verplichtingen hebben.

Bij de evaluatie van de teampilot in Lisse is, om de betrouwbaarheid van de uitkomsten te verhogen, het aantal gemeten dienstverbanden waarop de evaluatiemeting is gebaseerd, verhoogd naar circa 90.

Om ten slotte de mogelijke capaciteitswinst bij de administratieve belasting van de basisteams in Hollands Midden in fte te berekenen, moet voor en na de pilot de administratieve belasting in fte vastgesteld worden. Dit gebeurt in de volgende stappen:

- vaststellen van de totale formatieve capaciteit in fte van de basisteams in Hollands Midden
- vaststellen van het aantal fte in de alle basisteams met functies die niet beïnvloed wordt door het Frontoffice/Backoffice-concept. Dit betreft de teamchefs, de uitvoerend teamchefs, de coördinatoren criminaliteit, de medewerkers teamondersteuning en medewerkers publieksservice. Dit aantal fte wordt in mindering gebracht op de totale formatie in fte
- het aldus vastgestelde aantal fte binnen de basisteams waarvan het werk beïnvloed wordt door het Frontoffice/Backoffice-concept, wordt vervolgens omgerekend naar de netto capaciteit. Het verschil tussen bruto en netto capaciteit wordt bepaald door het percentage van de bruto capaciteit dat verloren gaat door uitval of wordt besteed aan faciliteiten en overleg, vakbekwaamheid studenten, vakbekwaamheid overige medewerkers en praktijkcoaching

- daarmee is de netto capaciteit in fte van de door het Frontoffice/Backoffice-concept beïnvloedbare formatie basisteams voor de primaire processen bepaald
- het bij de nulmeting en de evaluatiemeting vastgestelde percentage besteed aan administratieve afwerking van het primaire proces kan vervolgens omgerekend worden in fte.

Effecten op de capaciteit voor administratieve ondersteuning van het primaire proces

Voor de beantwoording van onderzoeksvraag naar de effecten op de capaciteit die nu nog ingezet wordt voor functies ter administratieve ondersteuning van het primaire proces is in de basisteams nagegaan welke aspecten door invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept zullen veranderen. Nadat vastgesteld is welke functionarissen binnen de basisteams met die aspecten belast zijn, is nagegaan:

- hoeveel tijd zij daaraan besteden voorafgaand aan en na afloop van invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept
- in hoeverre de vrijgespeelde capaciteit na invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept ten gunste komt van het primaire proces doordat ze daarvoor direct wordt ingezet dan wel daarvoor indirect beschikbaar komt door aanpassing van de formatie.

Daarnaast is geïnventariseerd in hoeverre andere ondersteunende organisatieonderdelen de administratieve afwerking van het primaire proces in de basisteams ondersteunen en vervolgens hoeveel capaciteit (formatie) daarvoor wordt ingezet. Volstaan is in deze fase van het onderzoek met een nulmeting.

Formatieve verschuivingen tussen basisteams, ondersteunende onderdelen en backoffice

Het Frontoffice/Backoffice-concept vraagt investering van capaciteit in de helpdesk. Deze wordt in de plannen voor het Frontoffice/Backoffice-concept gevonden in:

- herschikking en herprioritering van activiteiten binnen de Dienst Informatie
- formatieaanpassing van onderdelen belast met administratieve ondersteuning van het primaire proces in de basisteams
- aanpassing van de formatie van de basisteams.

Het vaststellen van formatieve verschuivingen ten opzichte van de Ausgangssituatie, het formatieplan Hollands Midden 2008, als gevolg van de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept kan pas definitief plaatsvinden na de eventuele korpsbrede implementatie van het concept.

Indicatieve uitspraken daarover kunnen pas worden gedaan na de evaluatie van een districtelijke pilot.

Structurele materiële kosten backoffice

Hierbij gaat het om de structurele materiële kosten van invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept. Deze zullen pas bij het plan van aanpak voor de korpsbrede implementatie bekend zijn. Bij de districtelijke pilot moet daarom worden nagegaan in hoeverre de verschuivingen in administratieve afwerking van het primaire proces van de basisteams naar de backoffice ook kunnen leiden tot besparingen in technische infrastructuur in de basisteams (aantal BVH-terminals, pc's). Ook deze zullen in de financiële paragraaf van het plan van aanpak voor korpsbrede implementatie worden verwerkt.

Validering onderzoeksresultaten

De belangrijkste valideringsvragen betreffen het onderzoek naar de tijd besteed aan administratieve afhandeling van het primaire proces in de basisteams voor en na de pilot in het team Lisse.

De volgende maatregelen zijn getroffen om tot een betrouwbaar beeld te komen van de tijd die de medewerkers van basisteams besteden aan de administratieve afwerking van de primaire processen:

- om de uitgangssituatie vast te stellen heeft het tijdbestedingsonderzoek plaatsgevonden in het team Lisse, de drie overige teams in D1 en in drie controleteams in de drie andere districten. In totaal zijn voor 210 dienstverbanden registratieformulieren uitgezet
- om de veranderingen in tijdbesteding vast te stellen is dit onderzoek in de eerste helft van december herhaald. Daarbij is het aantal dienstverbanden in het team Lisse dat wordt vastgelegd in registratieformulieren verhoogd van 30 naar 90 en fungeren de overige drie teams in D1 als controleteams. Hier zijn in totaal 126 registratieformulieren uitgezet
- bij de verwerking van de registratieformulieren zijn die formulieren buiten beschouwing gelaten die dienstverbanden betroffen die klaarblijkelijk niet voldeden aan de op pagina 12 genoemde criteria.

Om de effecten van de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept op de tijdbesteding van de medewerkers van de basisteams niet te laten vertekenen door de effecten van de vervanging van het bedrijfsprocessensysteem BPS door het nieuwe systeem BVH in juni 2009, is de nulmeting van het tijdbestedingsonderzoek uitgesteld van de eerste helft van juni tot de tweede helft van augustus 2009. Om de invloed van BVH op de tijdbesteding vast te stellen heeft in de tweede helft van mei in de vier teams van D1 een tijdbestedingsonderzoek van beperkte omvang plaatsgevonden (40 geregistreerde dienstverbanden). Bij de nulmeting in augustus bleek dat de tijdbesteding voor administratieve afwerking fors was toegenomen. Daarom is bij de evaluatiemeting na de teampilot in Lisse in de overige teams van D1 nagegaan of deze invloed al dan niet tijdelijk was en in hoeverre de toegenomen gewenning van de medewerkers aan het nieuwe systeem BVH weer geleid heeft tot afname van de tijd besteed aan administratieve afwerking.

Verder zijn de volgende maatregelen genomen om de onderzoeksresultaten te valideren:

- de uitkomsten van de nulmeting en evaluatiemeting zijn besproken met groepen leidinggevenden en uitvoerenden in D1. Beide groepen gaven aan zich in de uitkomsten van de metingen te herkennen
- aan het einde van het teampilot is onder de uitvoerende medewerkers van team Lisse een enquête gehouden over hun opvattingen over het Frontoffice/Backoffice-concept. In deze enquête is hen ook gevraagd hoeveel tijd zij voor administratieve verwerking gemiddeld per dienst minder kwijt zijn geweest door het Frontoffice/Backoffice-concept
- er is nagegaan of er in het werkaanbod van de basisteams in Hollands Midden aanwijzingen zijn voor een structurele afwijking van de tijd besteed aan administratieve afwerking van het politiewerk in het team Lisse ten opzichte van het gemiddelde in het korps
- de uitkomsten van de nulmeting in dit onderzoek zijn vergeleken met de uitkomsten van het eerder genoemde TNO-onderzoek. De verschillen ten opzichte van het TNO-onderzoek zijn toegelicht.

2.3 Kwaliteit van informatie

Het onderzoek moet leiden tot inzicht in de gevolgen van het Frontoffice/Backoffice-concept in samenhang met de overige pijlers van 'IGP in volle omvang' voor de kwaliteit van de informatie. Het gaat daarbij om de gevolgen voor:

1

De vergaring, verwerking en analyse van informatie vanuit de perspectieven van:

- compleetheid (volledigheid), snelheid, flexibiliteit, efficiency.

2

De mate waarin dit leidt tot een permanente actuele ondersteuning met informatie van:

- sturing van het politiewerk op strategisch, tactisch en operationeel niveau
- de uitvoering van het politiewerk en
- het integrale veiligheidsbeleid.

3

De mate waarin 'IGP in volle omvang' dienstbaar kan worden gemaakt aan gebiedsgebonden politie als concept en omgekeerd.

Deze gevolgen spelen op kortere en langere termijn. In hoofdstuk 4 beschrijven wij de resultaten van een eerste meting (nulmeting) met betrekking tot:

- de kwaliteit van de informatieaanlevering vanuit de basisteams naar de Dienst Informatie ten behoeve van informatiegestuurde politie
- de kwaliteit van de informatieproducten voor het ondersteunen van de uitvoering en operationele sturing van het politiewerk (aansturing dagelijks werk en tweewekelijks veiligheidsoverleg).

Een evaluatiemeting is op basis van de teampilot nog niet mogelijk en heeft dan ook niet plaats gevonden. Wel geeft deze rapportage een impressie van de huidige ontwikkelingen binnen het Frontoffice/Backoffice-concept in relatie tot de kwaliteit van de informatie.

Onderzoeksvragen

In de nulmeting van het deelonderzoek naar de kwaliteit van de informatie staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

Algemeen

- hoe wordt het belang van informatie voor het politiewerk in Hollands Midden beleefd.

Kwaliteit van gegevens

- wat is in de huidige werkwijze binnen Hollands Midden met betrekking tot de kwaliteit van de door de basispolitiezorg aangeleverde gegevens
- wat is de kwantiteit en aard van de politiegegevens in Hollands Midden
- in hoeverre wordt er gestuurd door politiemanagers in het blauwe proces op het vergaren van gegevens.

Kwaliteit informatieproducten voor ondersteuning politiewerk

- wat is de aard en omvang van het type informatie die is verspreid en/of verstrekt door de Dienst Informatie
- in welke mate voelen politiemanagers in Hollands Midden zich ondersteund in de sturing van het politiewerk door informatie van de Dienst Informatie
- in welke mate voelen politiefunctionarissen werkzaam in de basispolitiezorg in Hollands Midden zich ondersteund in de uitvoering van het politiewerk door informatie van de Dienst Informatie

De wederkerige dienstbaarheid van IGP en GGP

- in hoeverre is IGP en GGP in de huidige werkwijze dienstbaar aan elkaar en op welke wijze wordt dit zichtbaar.

Impressie

- hoe zijn de huidige ontwikkelingen binnen het Frontoffice/Backoffice-concept te duiden in relatie tot de kwaliteit van de informatie
- wat zijn de *lessons learned* voor verdere ontwikkeling en/of implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept in het kader van 'IGP in volle omvang'.

Operationalisering begrippen

'Kwaliteit van informatie' lijkt een goed hanteerbare term. De termen informatie, kwaliteit en ook de samenstelling kwaliteit van informatie zijn echter primitieve begrippen.¹ Voor dit deelonderzoek is er behoefte aan een nadere duiding van deze termen. Daarnaast maken we een onderscheid tussen gegevens en informatie.

Gegevens

In veel publicaties, die over informatiegestuurde politie niet uitgezonderd, zijn de begrippen gegevens en informatie (en vaak ook nog kennis) inwisselbaar. Door deze inwisselbaarheid van de begrippen lijkt het alsof er geen verschil in betekenis zou bestaan en dat de begrippen gegevens en informatie naar inhoud identiek zouden zijn. Voor een goed begrip van (de werking van) het Frontoffice/Backoffice-concept is nadere duiding van het onderscheid van de beide termen van groot belang. In dit deelonderzoek hanteren wij de volgende definitie van gegevens:

Gegevens zijn de objectief, waarneembare neerslag van waarnemingen (feiten en kennis) binnen de politiesystemen en deze gegevens zijn uitwisselbaar.²

Informatie

Informatie is in het project Frontoffice/Backoffice een verzamelnaam voor verschillende producten die bewerkte (politie)gegevens bevatten en die allen tot doel hebben om een politiefunctaris zijn of haar werk (beter voorbereid) uit te laten voeren. Voorbeelden hiervan zijn briefinginformatie, een beschreven serie woninginbraken en een criminaliteitsanalyse. Informatie in het Frontoffice/Backoffice-concept lijkt daarmee vooral te duiden op de stroom van informatieproducten van de backoffice naar blauw. Toch hoeft dat niet zo te zijn. Veel van de gegevens leidt tot geheel andere informatieproducten, zoals bijvoorbeeld een onderzoeksdossier, een product dat leidt tot een stroom van producten van politie naar Openbaar Ministerie. Wij hanteren in deze studie de volgende definitie van informatie:

Informatie bestaat uit met elkaar in verband gebrachte gegevens of geïnterpreteerde gegevens die geplaatst zijn in een context die de ontvanger iets zegt (hij kan er een betekenis aan toekennen) en nodig heeft om een beslissing te nemen dan wel om een taak uit te voeren.

Kwaliteit

Kwaliteit heeft in dit deelonderzoek een nauwe relatie met de termen producten en processen. Kwaliteit is de term die als richtingaanwijzer dient voor het maken van producten en diensten'.³ Het is de kwaliteitsomschrijving van het te leveren product of dienst die het proces van voortbrenging van het product of dienst stuurt. Kwaliteit wordt daarom in dit deelonderzoek als volgt omschreven:

¹ Primitieve begrippen zijn begrippen die begrepen worden zonder dat die exact kunnen worden gedefinieerd (Kapteyn, 1982).

² Bij het formuleren van de definitie is gebruik gemaakt van het werk van Bots en Jansen (2005, p. 15).

³ Van der Pijl, 1994, 26 e.v.

Kwaliteit is de mate waarin het uiteindelijke product voldoet aan de gestelde eisen die eraan gesteld worden, die voortvloeien uit het gebruiksdoel.¹

Samengestelde definities

De samengestelde definities luiden daarmee als volgt:

- kwaliteit van gegevens is de mate waarin de opgeslagen waarnemingen voldoen aan de gestelde eisen, welke voortvloeien uit het gebruiksdoel van het registreren van de waarnemingen
- kwaliteit van informatie is de mate waaraan het geheel van eigenschappen van gegevens voldoet aan de gestelde eisen die voortvloeien uit het gebruikersdoel van de informatie.

Onderzoeksopzet

Voor de uitvoering van de nulmeting is gekozen voor een aanpak waarin het accent vooral lag op het gebruiken van de applicatie TrueBlue, het afnemen van enquêtes en het houden van focusgroepen.

Algemeen deel

- Wat is het belang van informatie voor het politiewerk?

Voor het beantwoorden van deze vraag zijn de enquêtes voor de politiemangers en de politiefunctionarissen van de basisteams gebruikt als instrument. Daarnaast is er over dit thema uitgebreid gesproken in beide focusgroepen. Het belang van deze vraag is om zeker te stellen dat het nut van informatie wordt erkend voor het uitvoeren van politiewerk. Dit is immers de grondgedachte van informatiegestuurde politie. De beantwoording van de vraag geeft daarmee context en kleuring voor de beoordeling van de kwaliteit van de gegevens en informatie.

Nulmeting kwaliteit van gegevens

- Wat is de kwaliteit van de politiegegevens in de huidige werkwijze binnen Hollands Midden waar het gaat om de productie van blauw?

Voor het beantwoorden van deze vraag is de applicatie TrueBlue gebruikt. Op 1 juni 2009 is in Hollands Midden BVH operationeel geworden. Voor de vier teams van D1 (Katwijk, Noordwijk, Oestgeest en Lisse) en de controleteams (Alkemade, Krimpenerwaard en Leiden-Midden) wordt vanaf die datum tot en met week 42 gekeken naar het aantal fouten dat TrueBlue meldt. Daarbij wordt gekeken naar verschillen in het aantal foutmeldingen tussen politiefunctionarissen die wel en functionarissen die niet deelnamen aan de teampilot. Veronderstelling is dat de foutmarge bij de teampilot lager zal zijn na start van de ondersteuning van team Lisse door de Frontoffice/Backoffice-helpdesk. Het uitgangspunt is immers dat de helpdesk moet bijdragen aan een kwalitatief betere verwerking van de gegevens.

¹ Bij het formuleren van de definitie is gebruik gemaakt van het werk van Van der Pijl (1994).

- Wat is de kwantiteit en aard van de politiegegevens in Hollands Midden?
Voor het beantwoorden van deze vraag was de eerste gedachte om BPS en BVH op een aantal zaken te bevragen en deze systemen te vergelijken. Het betrof vooral het criterium van volledigheid van de gegevens met betrekking tot IGP mutaties. Gaandeweg het onderzoek kwam aan de orde dat het bevragen van BVH voor dit moment lastig is, dat de vervuiling groot is en dat in BVH steeds minder (IGP) werd gemuteerd. Daarom is in deze rapportage er voor gekozen de vraag in te perken naar de kwantiteit van IGP-muteren. Deze vraag is opgenomen in de enquête en is besproken in de focusgroepen. Daarnaast is er een enquête afgenomen onder de mensen van de businessunit veredeling over de kwaliteit van de gegevens. Zij zijn de medewerkers die de verwerkte gegevens veredelen tot informatie.
- In hoeverre wordt er gestuurd door politiemangers in het blauwe proces op het vergaren van gegevens?

Deze vraag opgenomen in de enquêtes voor politiemangers en politiefunctionarissen in gebiedsgebonden teams en is besproken in de focusgroepen.

Nulmeting kwaliteit informatieproducten voor ondersteuning politiewerk

- Wat is de aard en omvang van de informatie die is verspreid en/of verstrekt door de Dienst Informatie?
Voor het vinden van een antwoord op deze vraag is gebruik gemaakt van de neerslag van verspreide informatieproducten in Planon. Ook is geput uit interviews.
- In welke mate voelen politiemangers in Hollands Midden zich ondersteund in de sturing van het politiewerk door informatie van de Dienst Informatie?
- In welke mate voelen politiefunctionarissen werkzaam in de basiszorg in Hollands Midden zich ondersteund in de uitvoering van het politiewerk door informatie van de Dienst Informatie?

Voor het verkrijgen van een antwoord op beide vragen zijn enquêtes afgenomen bij politiemangers en politiefunctionarissen van verschillende basisteams. Deze vragen zijn bovendien besproken in de focusgroepen. In de enquêtes is het raamwerk van criteria voor *high quality intelligence*, als basis genomen.¹

De criteria zijn:

- *helderheid*: eenduidig en begrijpelijk
- *tijdigheid*: informatie op de juiste tijd
- *betrouwbaarheid*: er zijn gestandaardiseerde analysemethoden en -technieken opdat verschillende, onafhankelijk van elkaar werkende functionarissen tot dezelfde conclusie komen
- *validiteit*: er is sprake van een logische consistentie van concepten als ook hun operationalisering waardoor problemen aangaande de veiligheid en criminaliteit zijn te vangen
- *adequaat*: heeft de informatie voor het doel dat zij dient voldoende inhoud
- *verreikend*: het formuleren van alternatieven in het kader van beleidsvorming zoals het wijzigen van de wijze waarop de organisatiedoelen worden bereikt en nieuwe doelen worden aangedragen

Aan deze zes criteria is een zevende criterium toegevoegd:

- *actualiteit*: omdat het toepasselijk is op of van belang voor de toestand van het ogenblik.

¹ Zoals geformuleerd door Wilensky (1967, vgl. Hoogenboom, 2006).

Impressie

- Hoe zijn de huidige ontwikkelingen binnen het Frontoffice/Backoffice-concept te duiden vanuit het perspectief van de kwaliteit van de informatie?
- Wat zijn de *lessons learned* en aanbevelingen voor verdere ontwikkeling en/of implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept?

De beantwoording van deze vragen is vooral verkregen door het houden van interviews met diverse participanten in het Frontoffice/Backoffice-project, door observaties bij de helpdesk en de verkeerstoren en door participatieve observatie tijdens diensten op straat. Daarnaast hebben er ook nog activiteiten plaatsgevonden die meer het karakter van actieonderzoek hebben. Dit betreft vooral het bijwonen en deelnemen aan workshops aangaande het concept verkeerstoren en het geven van feedback na verkeerstorensessies.

Validering onderzoeksresultaten

Voor de nulmeting zijn enkele maatregelen genomen om de uitkomsten te valideren. Op volgorde van de gestelde vragen zijn de maatregelen als volgt:

- de data die gegenereerd zijn door de applicatie TrueBlue hebben alleen betrekking op BVH, zodat het startpunt van alle teams in D1 en de controleteams gelijk zijn aan elkaar. Er is geen invloed van medewerkers die al kunnen 'lezen en schrijven' met het systeem
- voor het afnemen van de enquête is een introductiebrief verstuurd en zijn leidinggevenden persoonlijk gebeld om de enquête te introduceren. Overigens heeft dit nogmaals plaatsgevonden, omdat de eerste respons op de enquête aan de lage kant was. Hierna verdubbelde de respons. Aanvullend zijn focusgroepen gehouden om de resultaten van de enquête onder politiemangers en die onder politiefunctionarissen van een basisteam te valideren.

Verdere maatregelen die genomen zijn om de onderzoeksresultaten te valideren zijn:

- alle interviews in het (voor)onderzoek en de focusgroepen zijn vastgelegd op geluidsband, zodat het volledige onderzoeksteam gebruik kon maken van de afgenomen interviews
- het klankborden als onderzoeksteam onderling, als ook met opdrachtgever over de uitkomsten van het onderzoek en eventuele bijstelling op punten.

Beperkingen

Het onderzoek kent enkele begrenzings:

- het Frontoffice/Backoffice-concept richt zich in eerste instantie op de toepassing van IGP in de basispolitiezorg
- het onderzoek beperkt zich tot het in beeld brengen van mogelijke verbetering van de kwaliteit van de informatie door de situatie voor en na de districtelijke pilot c.q. de korpsbrede implementatie vast te stellen en deze af te zetten tegen de daarvoor gestelde doelstellingen
- het onderzoek richt zich op de eventuele verbetering van de ondersteuning van de uitvoering en de operationele sturing. De invloed op de tactische en strategische sturing en het geïntegreerd veiligheidsbeleid ligt, gelet op de looptijd van het onderzoek, buiten de scope van dit onderzoek.
- het onderzoek schenkt geen nadere aandacht aan juridische vraagstukken die het mogelijk opwerpt. De Wet politiegegevens valt buiten de reikwijdte van dit deel van het onderzoek.

2.4 Veranderingsproces

Het doel van het deelonderzoek naar het veranderingsproces is inzicht te verschaffen in het verloop van het Frontoffice/Backoffice-project ten behoeve van aanbevelingen voor zowel de korpsbrede implementatie als de implementatie in andere korpsen. Daartoe wordt het verloop van het veranderingsproces beschreven, gedocumenteerd en geanalyseerd.

Onderzoeksvragen

In het deelonderzoek naar het veranderingsproces staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

- wat was de startsituatie met betrekking tot informatiegestuurde politie in het korps Hollands Midden (dit om de randvoorwaarden in beeld te brengen voor het elders opstarten van een soortgelijk project)
- wat was de interne en externe context voor het Frontoffice/Backoffice-project
- hoe is het Frontoffice/Backoffice-project feitelijk verlopen en hoe verhoudt zich dit verloop tot de oorspronkelijke planning
- wat waren daarbij de belangrijkste besluitvormingsmomenten
- welke veranderstrategie en veranderaanpak is gekozen voor de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept binnen korps Hollands Midden
- waaruit bestaat het draagvlak voor het Frontoffice/Backoffice-concept
- waaruit bestaat de weerstand tegen het Frontoffice/Backoffice-concept en hoe is met deze weerstand omgegaan
- wat zijn de *lessons learned* voor een succesvolle implementatie van het concept?

Omdat het onderzoek het karakter heeft van actieonderzoek, zal ook beschreven worden wat de bijdrage van het onderzoeksteam aan het veranderingsproces is geweest.

Als onderzoeksmethoden zijn gehanteerd bureauonderzoek, (groeps)interviews, enquêtes en participerende observatie.

Onderzoeksopzet

Voor de uitvoering van het deelonderzoek naar het veranderingsproces is gekozen voor een aanpak waarbij het zwaartepunt lag op individuele interviews, focusgroepen en participerende observatie. Aanvullend is bureauonderzoek verricht en is gebruik gemaakt van enquêtes.

In de interviews en tijdens de participerende observatie is primair gevraagd naar de ervaren voor- en nadelen van het Frontoffice/Backoffice-concept en naar de beoordeling van de meerwaarde van het concept. Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen met betrekking tot de context van het Frontoffice/Backoffice-project lag het accent echter meer op bureauonderzoek. Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen met betrekking tot de veranderstrategie en -aanpak, de projectplanning en het projectverloop en de besluitvormingsmomenten, vormde participerende observatie (aanwezigheid van de onderzoekers bij vergaderingen van het MT van de Dienst Informatie en van de Stuurgroep Frontoffice/Backoffice) een belangrijke informatiebron naast interviews met de projectleiding en bureauonderzoek naar de projectdocumentatie.

In het deelonderzoek is gebruik gemaakt van het algemene analysekader voor het onderzoek naar het Frontoffice/Backoffice-project. Hieronder lichten wij de onderzoeksopzet nader toe per fase van het Frontoffice/Backoffice-project.

Vorbereidingsfase experimenten

De eerste fase van het deelonderzoek naar het veranderingsproces viel samen met de voorbereidingen van de eerste experimenten. Dit was de fase waarin de organisatorische en technische voorbereidingen zijn getroffen voor de start van de experimenten. In deze eerste fase lag de nadruk op een eerste interviewronde met elk van de MT-leden van de Dienst Informatie en met de districtsleiding van D1. In deze periode is ook gestart met participerende observatie door deelname aan het MT van de Dienst Informatie.

Experimentenfase

Met de start van de experimenten is de nadruk in het deelonderzoek naar het veranderingsproces komen te liggen op participerende observatie. Hierbij is zowel gekozen voor het volgen van diensten van verschillende agenten die meedraaiden in de experimenten, als voor het volgen van het verloop van de experimenten van de kant van de helpdesk.

Vorbereidingen teampilot

Vervolgens volgde de fase waarin voorbereidingen werden getroffen voor een opschaling van de experimenten tot een teampilot. In deze fase zijn opnieuw interviews gehouden met direct betrokkenen bij het project, onder wie de projectleider en de deelprojectleiders. In deze fase zijn ook ontwikkelsessies bijgewoond, onder meer rond de informatieverkeerstoren, ten behoeve van de totstandkoming van het projectplan voor de teampilot en over de doorontwikkeling van informatiegestuurde politie.

Teampilot

Gedurende de looptijd van de teampilot zijn interviews gevoerd met betrokken leidinggevenden op het pilotteam Lisse. Omdat met de teampilot een nieuwe groep agenten met het Frontoffice/Backoffice-concept is gaan werken, is opnieuw gekozen voor participerende observatie. De onderzoekers hebben diensten meegedraaid bij zowel de helpdesk als bij agenten die gebruik maakten van het Frontoffice/Backoffice-concept. In deze fase is daarnaast een enquête verspreid onder blauwe leidinggevenden en onder agenten van D1 en van controleteams uit elk van de andere districten (Alkemade, Krimpenerwaard, Leiden Midden). Het zwaartepunt in deze enquête lag op kwaliteit en gebruik van informatie. De opzet van de enquête wordt nader toegelicht in de onderzoeksopzet voor het deelonderzoek over kwaliteit van informatie. De resultaten van de enquête zijn verder verdiept met een tweetal focusgroepen: één voor teamchefs en één voor agenten. Aan de eerste focusgroep namen vijf teamchefs deel uit verschillende districten. Aan de focusgroep met agenten namen vier agenten uit team Leiden Midden deel. De resultaten van beide focusgroepen en van de enquêtes zijn beschreven in een afzonderlijke rapportage. Relevante uitkomsten met betrekking tot het veranderingsproces in het algemeen en met betrekking tot de waardering voor het Frontoffice/Backoffice-concept zijn in dit rapport overgenomen.

Beperkingen

Vanwege de beperkte omvang van de experimenten en de schaal waarop het Frontoffice/Backoffice-concept is geïmplementeerd, is gekozen voor een overwegend kwalitatieve benadering van de onderzoeksvragen met betrekking tot het veranderingsproces. Deze kwalitatieve benadering heeft echter als nadeel dat de mening van een beperkt aantal direct betrokkenen in het onderzoek verwerkt is. Om dit bezwaar te ondervangen is niet alleen gekozen voor interviews en voor participerende observatie, maar ook voor aanvullend onderzoek door middel van een enquête en door middel van focusgroepen met agenten en teamchefs uit alle teams van D1 en uit teams van elk van de andere drie districten.

Een tweede beperking, die inherent is aan het uitvoeren van actieonderzoek, betreft de invloed van het onderzoeksteam op de onderzoeksresultaten. Waar de inzet bij het onderzoek naar de tijdsbesteding en administratieve lastendruk vooral gericht is geweest op het realiseren van de juiste randvoorwaarden voor een zorgvuldige meting, geldt voor het onderzoek naar de veranderkundige aspecten juist dat het onderzoeksteam actief invloed heeft uitgeoefend op het verloop van het veranderingsproces. In paragraaf 5.4 legt het onderzoeksteam daarom verantwoording af over haar interventies en haar rol in het veranderingsproces.

3 Doelmatigheid

3.1 Nulmeting

Algemeen

In verband met de complexiteit van het veranderingsproces in de opschaling van kleinschalige experimenten naar een districtelijke pilot is een tussenstap ingebouwd in de vorm van een pilot op teamniveau. Deze pilot vond plaats in Lisse. De breedte van de nulmeting die voor de districtelijke pilot was voorzien (vier teams in D1 en drie controleteams), is hierbij gehandhaafd omdat in de visie van het onderzoekteam na de teampilot in Lisse een pilot op districtelijke schaal noodzakelijk blijft.

De nulmeting was oorspronkelijk gepland voor de eerste helft van juni 2009. Om vertekening van de resultaten door de invoering van het nieuwe bedrijfsprocessensysteem BVH te voorkomen, is de nulmeting echter uitgesteld tot de tweede helft van augustus 2009. Om zicht te krijgen op de effecten van de invoering van BVH heeft net voor de uitrol van BVH in de tweede helft van mei een 'voormeting' in de teams van D1 plaatsgevonden in de vorm van een tijdbestedingenquête van beperkte omvang (40 geregistreerde dienstverbanden). Door vergelijking van de voormeting en de nulmeting kan de invloed van BVH op de administratieve afwerking van de primaire processen in de basisteams worden vastgesteld.

Het tijdbestedingonderzoek bij de nulmeting heeft plaatsgevonden door een tijdbestedingenquête. In zeven teams is aan zes uitvoerende politiemensen¹ gevraagd om gedurende vijf dienstverbanden in de periode van 14 t/m 23 augustus een formulier² in te laten vullen waarin zij aangeven:

- hoeveel tijd zij in dat dienstverband op straat en op het bureau hebben gewerkt en
- hoeveel tijd zij daarbij aan de administratieve afhandeling van het politiewerk op straat en aan het bureau hebben besteed.

Per team gaat het om één wijkagent, twee medewerkers basispolitiezorg/politiemedewerkers, één medewerker basispolitiezorg/motorrijder, één seniormedewerker en een één surveillant of student. Volgens de in paragraaf 2.2 vermelde criteria zijn alleen 'reguliere' dienstverbanden bij de registratie betrokken.

In totaal zijn 210 tijdbestedingformulieren uitgezet, waarvan 187 formulieren geretourneerd zijn. Hiervan zijn 21 formulieren bij de verwerking van de resultaten buiten beschouwing gelaten omdat de dienstverbanden niet voldeden aan de 2.2 vermelde criteria dan wel kennelijk onjuist waren ingevuld.

¹ De teamleiding, teamondersteuning, publieksservice en de coördinatoren criminaliteit zijn buiten beschouwing gelaten, aangezien hun werk niet door het Frontoffice/Backoffice-concept wordt beïnvloed. De effecten op de administratieve afhandeling van bekeuringen door ondersteunende functies in het team worden separaat onderzocht.

² Zie bijlage I.

Tabel 3.1: Uitsplitsing nulmeting augustus 2009 naar functie en type dienst

	wijk-agent	mw. bpz pol. mw.	functie			totaal	type dienst				totaal diensten
			motorrijder	senior mw.	surv. of student		o	d	m	n	
Oegstgeest/Teylingen	5	9	5	5	3	27	11	3	6	7	27
Katwijk	5	10	5	5	5	30	11	2	9	8	30
Noordwijk	2	9	3	4	3	21	8	1	10	2	21
Lisse	0	14	4	6	0	24	7	0	10	7	24
<i>District 1</i>	12	42	17	20	11	102	37	6	35	24	102
Leiden Midden	5	5	5	0	4	19	3	8	5	3	19
Leiderdorp	5	10	4	0	1	20	5	4	6	5	20
Krimpenerwaard	5	10	0	5	5	25	5	1	10	9	25
<i>Controleteams</i>	15	25	9	5	10	64	13	13	21	17	64
<i>Totaal</i>	27	67	26	25	21	166	50	19	56	41	166

Het beeld van de tijd die de medewerkers van de basisteams besteden aan de administratieve afwerking van de primaire processen is dus gebaseerd op 166 registraties van dienstverbanden. Uit tabel 3.1 blijkt dat er een goede spreiding van de tijdbestedingformulieren is over de verschillende typen functionarissen is en dat er ook sprake is van een goede spreiding van de dienstverbanden over 24 uur van de dag. Gesteld kan worden dat de tijdbestedingenquête een betrouwbaar beeld oplevert van de administratieve belasting van de medewerkers in de basisteams in Hollands Midden in augustus 2009.

Uitkomsten nulmeting

Bij de verwerking van de uitkomsten van de nulmeting zijn berekend:

- de gemiddelde duur van de dienstverbanden
- de tijd dat op straat en op het bureau is gewerkt en
- de tijd die op straat en op het bureau is besteed aan de administratieve afhandeling van het primaire proces.

De betrouwbaarheid van de resultaten als indicatie voor de gemiddelde tijdbesteding en administratieve belasting van de medewerkers in de basisteams in Hollands Midden neemt toe naarmate het aantal registraties waarop de resultaten gebaseerd zijn groter is. Daarom is vooral het overall beeld dat gebaseerd is op alle 166 tijdregistraties van belang. Tabel 3.2 toont dit overall beeld.

Tabel 3.2: Uitkomsten nulmeting D1 en controleteams (overall beeld)

	minuten	% gemiddelde diensttijd
gemiddelde duur dienst	525	
op straat	257	49,0%
op bureau	268	51,0%
administratieve afwerking op straat	56	10,7%
administratieve afwerking op bureau	200	38,1%
totaal administratieve afwerking per dienst	257	48,8%

De uitkomsten van D1 komen hier in hoge mate mee overeen, zoals tabel 3.3 laat zien:

Tabel 3.3: Uitkomsten nulmeting D1

	<i>minuten</i>	<i>% gemiddelde diensttijd</i>
gemiddelde duur dienst	527	
op straat	249	47,3%
op bureau	278	52,7%
administratieve afwerking op straat	52	9,9%
administratieve afwerking op bureau	201	38,1%
totaal administratieve afwerking per dienst	253	48,0%

Resultaten per team, type functie en type dienstverband

De resultaten zijn verder uitgesplitst naar team, type functie en type dienstverband. De resultaten zijn als bijlage bij dit rapport opgenomen.¹

Bij uitsplitsing van de uitkomsten naar team blijkt een grotere variatie dan uit de vergelijking van D1 met de controleteams. Conclusies kunnen daaraan niet worden verbonden gelet op het veel beperktere aantal registraties waarop de individuele teamuitkomsten zijn gebaseerd.

Ook bij een uitsplitsing van de uitkomsten naar afzonderlijke functies blijkt meer variatie dan uit het overall beeld. Dit was ook te verwachten gelet op de verschillen in werkzaamheden in de verschillende functies. Gemiddeld besteden de respondenten 49,0% van hun diensttijd op straat. Wijkagenten brengen de minste tijd door op straat (34,9%), terwijl surveillanten de meeste tijd op straat doorbrengen (65,6%). Gemiddeld besteden de respondenten 48,0% van hun diensttijd aan administratieve afwerking. Van alle respondenten besteden wijkagenten het grootste percentage van hun diensttijd aan administratieve afwerking (63,0%) en surveillanten het laagste percentage (34,4%). Ook bij het bezien van deze uitgesplitste resultaten geldt echter dat rekening moet worden gehouden met het beperkte aantal registraties waarop de uitkomsten per functie gebaseerd zijn.

Tenslotte is ook nagegaan in hoeverre sommige dienstverbanden afwijken van het gemiddelde. Nagegaan is of de tijdbesteding in de nachtdiensten afwijken van de gemiddelde diensten. De uitkomsten gebaseerd op 41 geregistreerde nachtdiensten indiceren dat dit het geval is. Het percentage tijd dat op straat gewerkt is in nachtdiensten is beduidend hoger dan het percentage bij alle diensten gemiddeld (61,0% ten opzichte van 49,0%). De totale tijd besteed aan administratieve verwerking is in nachtdiensten lager (44,6% ten opzichte van 48,8%). Dit is van belang omdat in de teampilot het Frontoffice/Backoffice-concept niet operationeel zal zijn. De uitkomsten van de dagdiensten indiceren het tegenovergestelde. Hierbij is de tijdbesteding op straat juist lager (30,7% ten opzichte van 49,0% gemiddeld) en wordt juist meer tijd besteed aan administratieve afwerking (61,1% ten opzichte van 48,8%).

De bij de tijdbestedingonderzoeken gemeten procentuele belasting van de basisteams heeft betrekking op de netto capaciteit van de dat deel van de formatie van de basisteams waarvan de tijdbesteding kan worden beïnvloed door invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept.

¹ Zie bijlage II.

In 2.2 is aangegeven hoe van daaruit de administratieve belasting van de basisteams in Hollands Midden in fte moet worden berekend. Op grond van deze berekening bedraagt deze 287,7 fte.

Vergelijking uitkomsten met de voormeting in mei

In vergelijking met de voormeting (beperkte tijdbestedingenquête; 40 registraties) in D1 eind mei, is het percentage van de diensttijd besteed aan administratieve verwerking van de primaire processen bij de nulmeting sterk toegenomen: van 37,1% naar 48,0%. Vooral het percentage administratieve verwerking op het bureau is daaraan debet. Dat is gestegen van 28,5% naar 38,1%. De verklaring van het verschil moet gezocht worden in de vervanging in juni van BPS door BVH. In gesprekken met leidinggevenden en uitvoerenden en op de teams in D1 is aangegeven dat de administratieve verwerking in BVH ook in de tweede helft van augustus, twee maanden na invoering, nog beduidend meer tijd vergde dan de administratieve verwerking in BPS.

Vergelijking uitkomsten nulmeting met TNO-onderzoek administratieve lasten

Bij het tijdbestedingonderzoek in Hollands Midden is voor het begrip 'administratieve afhandeling van de primaire processen' aansluiting gezocht bij TNO-onderzoek¹ uit 2008. De uitkomsten van de nulmeting in Hollands Midden wijken sterk af van de resultaten van het TNO-onderzoek, dat uitkwam op een percentage van 20% voor de tijd besteed aan 'administratieve lasten'. Dit verschil in resultaten tussen beide onderzoeken is te verklaren doordat het in feite gaat om zeer verschillende onderzoeken. De verschillen hebben betrekking op:

- verschillen in onderzoeksmethode
- verschillen tussen onderzochte dienstverbanden en betrokken functionarissen
- verschillen in de breedte van de basispolitiezorg tussen korps Hollands Midden en de korpsen die betrokken zijn in het TNO-onderzoek.

Hieronder lichten wij elk van deze aspecten nader toe.

Verschillen in onderzoeksmethode

Bij de definitie van 'administratieve lasten' wordt scherp onderscheid gemaakt tussen de primaire processen en de puur administratieve deelprocesstappen die daarin op allerlei momenten plaats vinden. Bij tijdregistratie op basis van observatie door goed geïnstrueerde waarnemers kan dit onderscheid strak gehanteerd worden. Bij zelfregistratie waarvan bij het tijdbestedingonderzoek in Hollands Midden sprake is, speelt de interpretatie door de respondenten een grote rol. Uitvoerende politiemensen geven een veel ruimere interpretatie aan het begrip. Voor hen is ook de gehele afwerking op het bureau van het werk dat zich op straat of via intake aandient, administratieve afwerking van het primaire politiewerk.

Verschillen tussen de onderzochte dienstverbanden en de betrokken functionarissen

Het TNO-onderzoek geeft geen beeld van de administratieve lasten van alle medewerkers in de teams basispolitiezorg maar beperkt zich tot diensten van wijkagenten en tot noodhulpdiensten van agenten. Bij de tijdbestedingenquêtes in Hollands Midden is het doel de totale administratieve belasting van de medewerkers van de basisteams in beeld te brengen voor en na de pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept. Ook studenten, surveillanten, motorrijders en senior medewerkers besteden een deel van hun tijd aan de administratieve afwerking van het primaire politiewerk en zijn dus bij het onderzoek betrokken. De diensten waarbij in Hollands Midden registratie plaatsvond zijn niet beperkt tot noodhulpdiensten omdat dit een te beperkt beeld geeft van de tijdbesteding van de medewerkers van de basisteams.

¹ TNO: Tijdbesteding en beleving administratieve lasten Politie, Nulmeting 2008 profielen agent en rechercheur.

Zij zijn ook belast met toezicht en handhaving, opsporing, intake et cetera. Registratie heeft plaatsgevonden bij alle soorten reguliere diensten van wijkagenten, medewerkers basispolitiezorg, politiemedewerkers, seniormedewerkers, motorrijders, surveillanten en studenten. Dit met inachtneming van de in paragraaf 2.2 genoemde criteria.

Verschillen in de breedte van de basispolitiezorg

Een laatste verklaring kan zijn dat in Hollands Midden de basispolitiezorg breder is dan de bij het TNO-onderzoek betrokken korpsen (Noord Holland Noord, Limburg Noord, Limburg Zuid, Zeeland). In het bijzonder op het gebied van de opsporing wordt meer in de basisteams zelf afgehandeld. Dit werkt ook door in de tijd besteed aan de administratieve afwerking.

3.2 De evaluatiemeting na de teampilot in Lisse

Algemeen

Na de teampilot in Lisse, is in december opnieuw een meting gehouden om de verschillen in tijdbesteding na invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept vast te kunnen stellen. Om daarvan een betrouwbaar beeld te krijgen moest in Lisse een veel groter aantal diensten geregistreerd worden dan bij de nulmeting die immers het gehele district en een drietal controleteams omvatte. Het aantal collega's dat bij de tijdbestedingenquête betrokken is, is daarom verhoogd en de tijd waarin de registratie in Lisse plaatsvond is verlengd in vergelijking met de nulmeting: aan vijftien medewerkers¹ is gevraagd om gedurende zes dienstverbanden tussen 30 november 2009 en 5 januari 2010 een tijdbestedingformulier in te vullen.

Om de veranderingen in de tijd besteed aan administratieve afwerking in Lisse goed te kunnen interpreteren is ook in de andere drie teams in D1 weer een tijdbestedingenquête gehouden. Daardoor kunnen mogelijke veranderingen in tijdbesteding in vergelijking met augustus die zich daar hebben voorgedaan en die dus *niet* het gevolg zijn het Frontoffice/Backoffice-concept vast te stellen. In de overige teams van D1 is voor de evaluatiemeting aan een doorsnee van zeven medewerkers² gevraagd om gedurende zes dienstverbanden het tijdbestedingformulier in te vullen.

Bij de evaluatiemeting is het zelfde tijdsbestedingsformulier gebruikt als bij de nulmeting in augustus. Bij de planning van de dienstverbanden waarin tijdregistratie plaats vindt is rekening gehouden met dezelfde criteria als in augustus.³ Voor Lisse kwam daar nog als criterium bij dat alleen diensten die binnen de tijden vallen dat de helpdesk functioneert bij het onderzoek zijn betrokken. Nachtdiensten zijn buiten beschouwing gelaten omdat het Frontoffice/Backoffice-concept niet gedurende de nacht in team Lisse is gebruikt.

¹ In Lisse: 3 wijkagenten, 6 medewerkers basispolitiezorg/politiemedewerkers, 3 motorrijders, 2 seniormedewerkers uitvoering en 1 surveillant.

² In deze teams gaat het om: 3 wijkagenten, 3 medewerkers basispolitiezorg/politiemedewerkers, 1 motorrijder, 1 seniormedewerkers uitvoering en 1 surveillant.

³ Deze criteria waren: a) spreiding van dienstverbanden over dag, avond en nacht en door de week en weekend; b) vermijden van dagen waarop het team te maken heeft met bijzondere omstandigheden – grote evenementen, ME-inzet, etc.; c) plannen met de collega's van diensten waarop zij een 'normaal' dienstverband hebben, d.w.z. een dienst waarbij niet specifiek één bepaalde activiteit centraal staat zoals een intake dienst, een buurtonderzoek in het kader van een TGO of het oprollen van een hennepplantage; d) plannen met de collega's van diensten waarin zij geen IBT-verplichtingen of andere verplichtingen te hebben.

In totaal zijn 216 tijdbestedingformulieren uitgezet, waarvan ruim 90 in Lisse en 126 in de overige drie teams. Vanuit team Lisse zijn 96 formulieren¹ geretourneerd en vanuit de overige teams 102 formulieren. Bij de verwerking van de resultaten zijn 31 formulieren (12 uit Lisse en 19 uit de overige teams) buiten beschouwing gelaten omdat de dienstverbanden niet voldeden aan de in paragraaf 2.2. genoemde criteria voor een regulier dienstverband of omdat de formulieren onvolledig of kennelijk onjuist waren ingevuld. Het beeld van de administratieve belasting van de medewerkers is voor Lisse dus gebaseerd op 84 registraties van dienstverbanden en voor de rest van het district op 83 registraties. Uit tabel 3.4 blijkt dat er sprake is van een goede spreiding over de verschillende typen functionarissen en dat er voor wat betreft Lisse een goede spreiding is van de dienstverbanden over de tijd dat de Frontoffice/Backoffice-helpdesk functioneert. Voor de overige teams geldt dat sprake is van een goede spreiding van de dienstverbanden over de gehele 24 uur van een etmaal.

Tabel 3.4: Uitsplitsing evaluatiemeting naar functie en type dienst

	functie					totaal	type dienst				totaal diensten
	wijk-agent	mw. bpz pol. mw.	motorrijder	senior mw.	surv. of student		o	D	m	n	
Lisse	16	49	8	11	0	84	32	10	42	0	84
Oegstgeest/Teylingen	5	9	7	6	8	35	16	5	9	5	35
Katwijk		4	2			6		4	2	0	6
Noordwijk	11	22	0	6	3	42	12	7	14	9	42
Controleteams D1	16	35	9	12	11	83	28	16	25	14	83
<i>Totaal</i>	<i>32</i>	<i>84</i>	<i>17</i>	<i>23</i>	<i>11</i>	<i>167</i>	<i>60</i>	<i>26</i>	<i>67</i>	<i>14</i>	<i>167</i>

Gelet op de mate van respons, de spreiding van de diensten en functionarissen kan gesteld worden dat de tijdbestedingenquête in december een betrouwbaar beeld oplevert van de tijdbesteding van de medewerkers van team Lisse en de overige teams in deze periode zowel voor wat betreft de tijd gewerkt op straat en op het bureau als de tijd besteed aan administratieve afwerking van het politiewerk op straat en op het bureau.

Uitkomsten evaluatiemeting

Bij de verwerking van de resultaten zijn berekend:

- de gemiddelde duur van de dienstverbanden
- de tijd dat op straat en op het bureau is gewerkt en
- de tijd die op straat en op het bureau is besteed aan de administratieve afhandeling van het primaire proces.

De resultaten zijn als volgt:

Tabel 3.5: Uitkomsten evaluatiemeting team Lisse

	Minuten	% gemiddelde diensttijd
gemiddelde duur dienst	523	
op straat	348	66,5%
op bureau	175	33,5%
administratieve afwerking op straat	37	7,0%
administratieve afwerking op bureau	81	15,5%
totaal administratieve afwerking per dienst	118	22,5%

¹ Op het team zijn extra kopieën van de formulieren gemaakt.

Tabel 3.6: Uitkomsten evaluatiemeting controleteams D1

	<i>Minuten</i>	<i>% gemiddelde diensttijd</i>
gemiddelde duur dienst	511	
op straat	243	47,4%
op bureau	266	52,6%
administratieve afwerking op straat	43	8,4%
administratieve afwerking op bureau	190	37,2%
totaal administratieve afwerking per dienst	233	45,6%

Vooraf dit overall beeld (gebaseerd op 84 tijdregistraties in Lisse en 83 in de controleteams) is van belang omdat de betrouwbaarheid van de resultaten als indicatie voor de gemiddelde tijdbesteding en administratieve belasting van de medewerkers in de basisteams toeneemt naarmate het aantal registraties waarop de resultaten gebaseerd zijn groter is.

Niettemin is nader ingezoomd op de resultaten per team, type functionaris en type dienstverband. De resultaten zijn opgenomen als bijlage bij dit rapport.¹ Bij het inzoomen op de afzonderlijke teams wijkt Lisse sterk af. Dit is te verklaren door de Frontoffice/Backoffice-pilot. De controleteams wijken onderling weinig af. In de uitkomsten uitgesplitst naar de verschillende functies is zowel voor Lisse als voor de overige teams variatie te zien. Dat is ook te verwachten gelet op de verschillen in werkzaamheden in de verschillende functies. Dat er daarnaast verschillen op zouden treden tussen Lisse en de overige teams was eveneens te verwachten. Voor de nachtdiensten in de controleteams indiceren de uitkomsten evenals die van de nulmeting dat deze afwijken van de gemiddelde dienst. Het percentage tijd dat op straat gewerkt is in nachtdiensten is beduidend hoger dan het percentage bij alle diensten gemiddeld. De totale tijd besteed aan administratieve verwerking is in nachtdiensten lager. Daarbij moet worden aangetekend dat het inzoomen op de onderzoeksresultaten per team, per functie of per type dienstverband niet meer dan een indicatie oplevert voor de daarbij geconstateerde verschillen in tijdbesteding; bij opsplitsing van de resultaten zijn de aantallen registraties waarop de uitkomsten gebaseerd te gering.

3.3 Vergelijking nulmeting en evaluatiemeting

In tabel 3.7 vergelijken wij de resultaten van de korpsbrede nulmeting met de evaluatiemeting in team Lisse in december 2009.

Tabel 3.7: Tijdbesteding team Lisse: nulmeting en meting december 2009

	<i>Nulmeting augustus korpsbreed</i>	<i>Meting december team Lisse</i>
op straat	49,0%	66,5%
op bureau	51,0%	33,5%
administratieve afwerking op straat	10,7%	7,0%
administratieve afwerking op bureau	38,1%	15,5%
totaal administratieve afwerking per dienst	48,8%	22,5%

¹ Zie bijlage III.

Geconstateerd kan worden dat de tijd besteed aan de administratieve verwerking van het primaire politiewerk in Lisse na invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept in vergelijking met de nulmeting sterk is gereduceerd en dat ook de verhouding tussen tijd dat gewerkt wordt op straat en op het bureau aanzienlijk is verbeterd.

Om de veranderingen in tijdbesteding in Lisse te kunnen duiden moet ook gekeken worden naar de mogelijke veranderingen in de tijdbesteding van de overige teams van D1 ten opzichte van de nulmeting. Tabel 3.8 toont de tijdbesteding in de controleteams bij de korpsbrede nulmeting en bij de evaluatiemeting in december 2009.

Tabel 3.8: Tijdbesteding controleteams: nulmeting en meting december 2009

	<i>Nulmeting augustus korpsbreed</i>	<i>Meting december controleteams</i>
op straat	49,0%	47,4%
op bureau	51,0%	52,6%
administratieve afwerking op straat	10,7%	8,4%
administratieve afwerking op bureau	38,1%	37,2%
totaal administratieve afwerking per dienst	48,8%	45,6%

Geconstateerd kan worden dat er in de controleteams in D1 nauwelijks veranderingen op zijn getreden ten opzichte van de nulmeting. De verhouding tussen tijd gewerkt op bureau en op straat is nagenoeg gelijk gebleven en de tijd besteed aan de administratieve afwerking van het politiewerk is in geringe mate afgenomen.

3.4 Beoordeling verschillen

Decembermaand

De decembermaand waarin de teampilot plaatsvond, was voor veel medewerkers een periode om de gedurende het jaar opgebouwde overuren te compenseren. De decembermaand kenmerkt zich daardoor door personeelskrapte. Veel dagdiensten vervallen en medewerkers basispolitiezorg en motorrijders worden vooral ingezet in de noodhulp. Ook worden wijkagenten meer dan normaal ingezet in de noodhulp. Met name in Lisse waar ten behoeve van het onderzoek negentig dienstverbanden in een maand tijd moesten worden gevolgd, hebben naar verhouding veel registraties betrekking op noodhulpdiensten. Het is aannemelijk dat in noodhulpdiensten minder dan gemiddeld tijd wordt besteed aan administratieve afwerking van het politiewerk. Dit kan er toe hebben bijgedragen dat de tijd besteed aan administratieve afwerking van het politiewerk in Lisse in december wat lager is uitgevallen dan in een andere periode het geval zou zijn geweest.

Invloed invoering BVH

Bij de nulmeting is gebleken dat de vervanging van BPS door BVH in juni 2009 ertoe heeft geleid dat de administratieve afwerking in BVH ook in de tweede helft van augustus, twee maanden na invoering, nog steeds aanmerkelijk meer tijd vergde dan in administratieve afwerking in BPS. Daarom is bij de evaluatiemeting in december 2009 niet volstaan met een meting in Lisse alleen. De meting heeft ook plaatsgevonden in de drie overige teams in D1, om vast te kunnen stellen of het BVH-effect bestendig is dan wel door gewenning van de collega's aan het nieuwe systeem is afgenomen en zo ja, in welke mate zodat daar bij de interpretatie van mogelijke positieve effecten in Lisse, rekening kan worden gehouden. Het verloop van de administratieve afwerking van het politiewerk op het bureau zoals die blijkt uit de voormeting, de nulmeting en de evaluatiemeting in D1 is als volgt:

Tabel 3.9: Verloop administratieve belasting in D1

	Voormeting D1 <i>(mei)</i>	Nulmeting korpsbreed <i>(aug)</i>	Nulmeting D1 <i>(aug)</i>	Meting D1 minus Lisse <i>(dec)</i>
administratieve afwerking op straat	8,5%	10,7%	9,9%	8,4%
administratieve afwerking op bureau	28,7%	38,1%	38,1%	37,2%
totaal administratieve afwerking per dienst	37,2%	48,0%	48,0%	45,6%

Geconstateerd kan worden dat de tijd besteed aan administratieve afwerking van het politiewerk op het bureau bij de evaluatiemeting in december 2009 nauwelijks afgenomen is ten opzichte van de korpsbrede nulmeting in augustus 2009. De reductie van de tijd besteed aan administratieve afwerking in Lisse laat zich dan ook niet verklaren door een toegenomen gewenning aan BVH. Wel kan gesteld worden dat door de vervanging van BPS door BVH de positieve effecten van het Frontoffice/Backoffice-concept op de tijd besteed aan de administratieve afwerking van het politiewerk versterkt. Het Frontoffice/Backoffice-concept is daardoor in de huidige BVH-omgeving eerder rendabel dan in de voormalige BPS-omgeving.

Invloed dienstverbanden

In december was de Frontoffice/Backoffice-helpdesk niet rondom de klok operationeel maar van 07:00 uur tot 23:00 uur. Daarom zijn bij de evaluatiemeting in Lisse géén nachtdiensten geregistreerd. In verband hiermee is bij de nulmeting in augustus nagegaan in hoeverre de tijdbesteding in nachtdiensten afwijkt van het gemiddelde van alle dienstverbanden. Daarbij bleek dat in nachtdiensten:

- het percentage tijd gewerkt op straat beduidend hoger was
- het percentage tijd besteed aan administratieve afwerking lager was.

De evaluatiemeting in de controleteams in december bevestigt dit beeld. Daaruit kan worden afgeleid dat het niet meenemen van de nachtdiensten in de Frontoffice/Backoffice-pilot in Lisse bij het meten van de administratieve afwerking van het politiewerk eerder een dempend dan een positief effect heeft gehad op de reductie van de tijd besteed aan administratieve afwerking en de toename van de tijd die op straat gewerkt wordt.

Invloed type functionarissen betrokken bij de evaluatiemeting

Bij de evaluatiemeting zijn zoals blijkt uit tabel 3.4 geen surveillanten en studenten betrokken, dit in tegenstelling tot de nulmeting. Studenten namen bewust niet deel aan het Frontoffice/Backoffice-project omdat zij vanwege hun opleiding juist ervaring op moeten doen met de administratieve afwerking van het politiewerk. Dat er in Lisse geen surveillant onder de respondenten was, is te verklaren doordat de (enige) surveillant van het team tijdens de enquêteperiode ziek was. De vraag is of dit van invloed is op de uitkomsten van het tijdbestedingonderzoek bij team Lisse. Bij de nulmeting in augustus is per type functionaris nagegaan in hoeverre de tijdbesteding per type functionaris afweek van het gemiddelde. Daarbij is gebleken dat voor de surveillanten en studenten het percentage tijd:

- gewerkt op straat hoger was (66% surveillant, 50% student, 49% gemiddeld)
- besteed aan administratieve afwerking beduidend lager was (34,3% surveillant, 38,7% student en 48,8% gemiddeld).

Daaruit kan worden afgeleid dat het niet betrekken van studenten en surveillanten bij het meten van de administratieve afwerking van het politiewerk eerder een dempend dan een positief effect heeft gehad op de reductie van de tijd besteed aan administratieve afwerking en de toename van de tijd dat op straat gewerkt wordt.

Mogelijke structurele afwijking van de tijdbesteding in Lisse

Gelet op het grote aantal registraties in Lisse geeft de meting in december een betrouwbaar beeld van de tijdbesteding in december. De vraag die nog beantwoord moet worden is of Lisse qua tijdbesteding structureel afwijkt van de overige teams. De uitkomsten van de nulmeting laten zien dat van de zeven betrokken teams het team Lisse met 35% het laagst scoort voor wat betreft het percentage tijd besteed aan administratieve afwerking. Dat resultaat was echter gebaseerd op slechts 24 dienstverbanden waarin bovendien de wijkagenten ontbraken die in de nulmeting het laagst scoorden voor wat betreft het percentage werken op straat en het hoogst voor wat betreft het percentage administratieve belasting. Het resultaat kan daarom niet beschouwd worden als een betrouwbaar beeld van de tijdbesteding van het team Lisse in augustus. Daarom zijn voor het vaststellen van de uitgangssituatie de resultaten gebaseerd op alle registraties (166). Het gemiddelde van D1, gebaseerd op 102 registraties, week nauwelijks af van het korpsgemiddelde.

Niettemin is gekeken of er in het werkaanbod van Lisse aanwijzingen zijn voor een structurele afwijking van de tijd besteed aan administratieve afwerking van het politiewerk. Het capaciteitsbeslag van autonoom werkaanbod (meldingen, aangiften) wordt in Hollands Midden met behulp van kengetallen voor tijdbesteding per type melding/aangifte en per team berekend in uren. Door het capaciteitsbeslag per team te delen door het aantal fte van de teams kan ook het capaciteitsbeslag per fte in de teams vastgesteld worden.¹ Het tijdsbeslag van het autonome werkaanbod per fte varieert in de teams tussen 115,8 uur en 217,5 uur per jaar. Lisse scoort met 159,7 uur dicht tegen het korpsgemiddelde van 165,7 uur. Er is dan ook op basis van het werkaanbod van team Lisse geen indicatie voor een structurele afwijking van de gemiddelde tijd besteed aan administratieve afwerking van het politiewerk.

3.5 De enquête in Lisse na afloop van de evaluatiemeting

Aan het einde van de teampilot is onder de uitvoerende medewerkers van team Lisse² een enquête gehouden over hun opvattingen over het Frontoffice/Backoffice-concept.³ De enquête is ingevuld door 22 van de 29 uitvoerende medewerkers van het team. In de enquête is de respondenten onder meer gevraagd hoeveel tijd voor administratieve verwerking zij minder kwijt denken te zijn geweest per dienst door Frontoffice/Backoffice. De antwoorden varieerden van 30 minuten tot 180 minuten. De gemiddelde uitkomst was 84 minuten. Afgezet tegen de gemiddelde duur van een dienstverband tijdens de teampilot van 526 minuten levert de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept op basis van de schatting van de uitvoerende medewerkers dus een winst op van 16% van hun diensttijd die minder besteed wordt aan de administratieve afwerking van het politiewerk. In de enquête is ook gevraagd of de tijd die zij door het Frontoffice/Backoffice-concept kunnen besparen, ten goede is gekomen van het werken op straat. Van de 22 respondenten beantwoorden 20 deze vraag met 'ja' en 2 met 'gedeeltelijk'.

3.6 Invloed op de administratieve afwerking van primair politiewerk in fte

De procentuele veranderingen in de belasting van de basisteams die bij de tijdbestedingonderzoeken wordt gemeten, heeft betrekking op de netto capaciteit van deze teams.

¹ Zie bijlage IV bij dit rapport voor een nadere uitwerking.

² Wijkagenten, senior medewerkers uitvoering, medewerkers basispolitiezorg, politiemedewerkers, motorrijders en surveillanten.

³ Zie bijlage V.

Het gaat hier om de formatie van de basisteams waarvan de tijdbesteding kan worden beïnvloed door invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept. Het is dus van belang, zoals in paragraaf 2.2. is beschreven, eerst de netto capaciteit te berekenen.

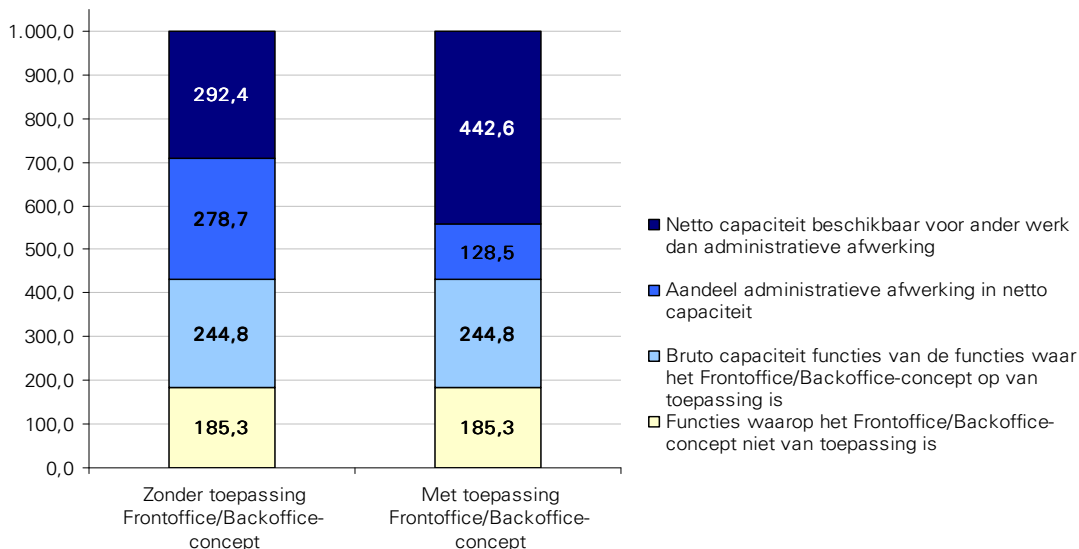
Voor deze berekening is van belang:

- de totale formatieve capaciteit van de basisteams in Hollands Midden. Deze is ontleend aan het formatieplan Hollands Midden 2009 en bedraagt 1.001,2 fte
- het aantal fte in alle basisteams met functies die niet beïnvloed worden door het Frontoffice/Backoffice-concept.¹ Uit het formatieplan blijkt dat dit 185,3 fte betreft. Dit aantal fte wordt in mindering gebracht op de totale formatie in fte
- het aldus vastgestelde aantal fte binnen de basisteams waarvan het werk beïnvloed wordt door het Frontoffice/Backoffice-concept (815,9) betreft bruto diensttijd die moet worden omgerekend naar de netto diensttijd². Het bruto/netto traject is ontleend aan een berekening op basis van de jaarplannen 2009 van de basisteams. Het daarin opgenomen bruto/netto traject is gebaseerd op de reële cijfers van 2008. Het verschil tussen bruto en netto capaciteit bedraagt 30% (244,8 fte). De netto capaciteit van de bij het Frontoffice/Backoffice-concept betrokken medewerkers bedraagt dus ruim 571 fte
- bij de nulmeting, vóór de invoering van Frontoffice/Backoffice, bedroeg de belasting met de administratieve afwerking van het politiewerk van de basisteams in Hollands Midden 48,8%. (279 fte)
- bij de evaluatiemeting, na invoering van Frontoffice/Backoffice, bedroeg de belasting met administratieve afwerking van het politiewerk van het team Lisse 22,5%. Indien bij korpsbrede implementatie in geheel Hollands Midden een dergelijk percentage bereikt wordt dan zou de belasting met administratieve afwerking van het politiewerk van de basisteams dus 22,5% van 571 fte = 128,5 fte bedragen
- korpsbrede invoering van Frontoffice/Backoffice voor de basisteams kan dus een aanmerkelijke capaciteitswinst opleveren.

¹ Dit betreft de teamchefs, de uitvoerend teamchefs, de coördinatoren criminaliteit, de medewerkers teamondersteuning en medewerkers publiekservice.

² Het verschil tussen bruto en netto capaciteit wordt bepaald door het percentage van de bruto capaciteit dat verloren gaat door uitval of wordt besteed aan faciliteiten en overleg, vakbekwaamheid studenten, vakbekwaamheid overige medewerkers en praktijkcoaching.

Figuur 3.1: Potentiële tijdwinst in netto capaciteit bij basisteams Hollands Midden (1.001,2 fte)



3.7 Overige onderzoeksvragen

Effect op administratieve ondersteuning primair proces op basisteams

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag naar de effecten op de capaciteit in de basisteams die nu nog wordt ingezet voor functies ter administratieve ondersteuning van het primaire proces, is in de basisteams nagegaan welke aspecten van de administratieve ondersteuning van het primaire proces verandering zullen ondergaan door invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept. Eerst is vastgesteld om welke functionarissen binnen de basisteams met die aspecten belast zijn. Vervolgens is nagegaan:

- hoeveel tijd zij daaraan besteden voor en na invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept
- in hoeverre de vrijgespeelde capaciteit na invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept ten gunste komt van het primaire proces doordat ze daarvoor direct wordt ingezet dan wel daarvoor indirect beschikbaar komt door aanpassing van de formatie.

Het eerste aspect heeft betrekking op een deel van de werkzaamheden met betrekking tot de afhandeling van de bekeuringen dat nu door de teamondersteuning in de basisteams wordt verricht, en dat onder de werking van het Frontoffice/Backoffice-concept wordt gebracht en wordt overgenomen door de Dienst Informatie. Door tijdbestedingregistratie in de teams van D1 gedurende 10 dagen is nagegaan hoeveel tijd daaraan wordt besteed. Aan de betrokken medewerkers is gevraagd aan te geven hoeveel tijd zij per dag hebben besteed aan de afhandeling van bekeuringen (het verwerken van mini pv's in geleidelijsten en het versturen daarvan naar de afdeling ABS, contacten met ABS en verbalisanten et cetera). De gemiddelde tijd die daaraan per dag wordt besteed, bedraagt per medewerker per team gemiddeld circa 25 minuten. Dit is 6,5% van de netto capaciteit per medewerker.¹ Voor D1 betekent het onder de werking van Frontoffice/Backoffice brengen van de bekeuringafhandeling een capaciteitswinst van 0,26 fte. Over de potentiële korpsbrede capaciteitswinst valt nu niet meer te zeggen dan dat die tenminste 1 fte zal bedragen. Voor wat betreft het tweede aspect geldt dat hierover na de teampilot nog geen antwoord gegeven kan worden. De in Lisse geboekte tijdwinst komt voornamelijk ten gunste van (andere) ondersteunende activiteiten.

¹ Gerekend is op basis van de jaarplannen voor deze categorie medewerkers met een verlies bruto-netto van 10,5%.

In voorbereiding is het onder Frontoffice/Backoffice brengen van de werkzaamheden die het teamsecretariaat nu nog bij Papos-zaken verricht (maken persoonsdossier). Deze werkzaamheden kunnen worden overgenomen door de helpdesk. Door tijdregistratie bij teamondersteuning in D1 zal worden nagegaan hoeveel capaciteitswinst dit oplevert. In voorbereiding is ook een wijziging van de veredeling van B-meldingen. Dit gebeurt nu door de 'floormanagement' binnen de teams voordat hij deze uitgeeft aan de teammedewerkers. Door het meekijken van de meldingen en het daarop acteren van 'rol 1' moet deze veredeling verzorgd gaan worden door de helpdesk. De potentiële winst voor de basisteams moet nog worden onderzocht.

Formatieverschuivingen basisteams, ondersteunende onderdelen en backoffice

Het vaststellen van formatieve verschuivingen ten opzichte van de uitgangssituatie¹ door invoering van Frontoffice/Backoffice-concept kan pas definitief plaatsvinden na de eventuele korpsbrede implementatie van het concept. Indicatieve uitspraken daarover kunnen pas worden gedaan na de evaluatie van een districtelijke pilot. Op basis daarvan wordt beslist over een mogelijke korpsbrede implementatie en bij een positief besluit wordt een plan van aanpak voor korpsbrede implementatie opgesteld. Onderdeel van het plan van aanpak zal zijn een voorstel voor aanpassing van de formatie van de Dienst Informatie, de ondersteunende onderdelen en de basisteams. Op basis van de besluitvorming over het plan van aanpak kunnen de verschuivingen in formatie van basisteams, de Dienst Informatie en overige ondersteunende onderdelen in kaart worden gebracht.

Het gaat daarbij om de volgende deelvragen:

- hoeveel capaciteit in fte vergt de inrichting van de Frontoffice/Backoffice-helpdesk bij de Dienst Informatie
- hoeveel fte zijn daarvoor gevonden in herschikking en herprioritering van activiteiten binnen de Dienst Informatie
- hoeveel fte zijn daarvoor gevonden in formatieaanpassing van onderdelen belast met administratieve ondersteuning van het primaire proces in de basisteams
- hoeveel fte zijn daarvoor gevonden in aanpassing van de formatie van de basisteams.

Op basis van de teampilot kunnen hierover in dit rapport geen uitspraken worden gedaan en moet volstaan worden met een weergave van de stand van zaken. Elk van bovenstaande aspecten lichten wij hieronder kort toe.

Capaciteit helpdesk

Tijdens de teampilot is gewerkt met een in relatie tot het aantal te ondersteunen medewerkers op straat, ruime formatie van 11 fte. Dit is mede mogelijk geweest vanwege de subsidie van het ministerie van BZK voor het Frontoffice/Backoffice-project. Deze formatie kan niet geëxtrapoleerd worden naar de formatie die bij een korpsbrede implementatie noodzakelijk is. Een districtelijke pilot moet meer inzicht bieden in de capaciteit die op de helpdesk benodigd is bij verdere opschaling.

Herschikking en herprioritering activiteiten Dienst Informatie

Bij de herinrichting van processen, de interne reorganisatie en de herprioritering van activiteiten binnen de Dienst Informatie is de stand van zaken met betrekking tot het vrijspelen van formatie voor de helpdesk Frontoffice/Backoffice per 31-12-2009 als volgt:

- in verband met de uitfasering van HKS in 2010 en de visie om in het kader van gegevensbeheer te investeren in de bron (BVH) zal vanuit de Business Unit Gegevensverwerking (BUG) formatie

¹ Formatieplan Hollands Midden 2008.

- vrij gemaakt kunnen worden voor de regionale helpdesk. Nu voeden zo'n 6 fte dagelijks HKS handmatig vanuit BVH om er voor te zorgen dat HKS een betrouwbaar systeem blijft
- de werkzaamheden van de Frontoffice/Backoffice-helpdesk worden geïntegreerd in de (bestaande) regionale helpdesk van de Dienst Informatie. Hierdoor kan capaciteit van de regionale helpdesk ook gebruikt worden voor Frontoffice/Backoffice en andersom. De formatiewinst die hiermee geboekt kan worden is nog niet berekend.

Formatieaanpassing onderdelen belast met administratieve ondersteuning primaire proces

Met betrekking tot de formatieaanpassing van onderdelen belast met de administratieve ondersteuning van het primaire proces is de stand van zaken dat het proces bekeuringafhandeling onder de werking van het Frontoffice/Backoffice-concept is gebracht en dat in verband daarmee de afdeling ABS is overgebracht van de Dienst Operationele Ondersteuning naar de Dienst Informatie. De formatieoverheveling bedroeg 18 fte's. Door herinrichting en rationalisering van het proces van afhandeling van bekeuringen en invoering van *hand held*-computers is te verwachten dat daarvan 9 fte kunnen worden vrijgespeeld voor de helpdesk.

Aanpassing formatie basisteams

Er heeft geen formatieaanpassing van de basisteams plaatsgevonden om de bemensing van de helpdesk mogelijk te maken. De korpschef heeft inmiddels aangegeven dat de capaciteitswinst door Frontoffice/Backoffice in 'blauw' daarvoor niet zal worden aangewend. De noodzakelijke formatie voor de helpdesk zal moeten worden gevonden in:

- formatieaanpassing binnen de Dienst Informatie zelf
- verlaging van het aantal formatieplaatsen voor ondersteunende en leidinggevende functies samenhangend met overige veranderingsprocessen in het kader van het Inrichtingsplan korpsontwikkeling 2010.

Benodigde budgetverdeeleenheden ten behoeve van bekostiging backoffice

Met betrekking tot de onderzoeksvraag hoeveel budgetverdeeleenheden het korps in geld moet omzetten om de structurele materiële kosten van de backoffice te bekostigen gaat het om de structurele materiële kosten van invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept. Deze zullen pas bij het plan van aanpak voor de korpsbrede implementatie bekend zijn. Bij de districtelijke pilot zal daartoe moeten worden nagegaan in hoeverre de verschuivingen in administratieve afwerking van het primaire proces van de basisteams naar de backoffice ook kunnen leiden tot besparingen in technische infrastructuur in de basisteams (o.a. aantallen BVH-terminals en pc's). Ook deze zullen in de financiële paragraaf van het plan van aanpak voor korpsbrede implementatie worden verwerkt. In overleg met de opdrachtgever is besloten deze onderzoeksvraag in deze rapportage na de teampilot niet te behandelen.

3.8 Conclusies

Op basis van bovenstaande kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

1

De nulmeting en de evaluatiemeting geven een betrouwbaar beeld van de gemiddelde belasting met de administratieve afwerking van het politiewerk van de basisteams, de basisteams in D1 en Lisse in augustus en december. De verschillen met de voormeting (de beperkte tijdbestedingenquête in mei in D1) en het TNO-onderzoek zijn verklaarbaar.

2

De evaluatiemeting na de teampilot laat in Lisse een scherpe daling zien van het percentage tijd besteed aan de administratieve verwerking van het primaire politiewerk (van 48,8% naar 22,5%). Ook het percentage tijd dat gewerkt wordt op straat is aanzienlijk toegenomen ten opzichte van de nulmeting (van 49% naar 66,5%). Daarentegen zijn er in de controleteams in D1 nauwelijks veranderingen opgetreden ten opzichte van de nulmeting. De verhouding tussen tijd gewerkt op bureau en op straat is nagenoeg gelijk gebleven: op straat van 49% naar 47,4%. De tijd besteed aan de administratieve afwerking van het politiewerk is in geringe mate afgenomen: van 48,8% naar 45,6%.

3

Dat het Frontoffice/Backoffice-concept positieve effecten heeft op het tijdbestedingspatroon in het team Lisse wordt bevestigd door de resultaten van een enquête onder de uitvoerende medewerkers van het team op 23 december 2009. De winst per dienstverband in de administratieve afwerking wordt door hen gemiddeld ingeschat op 84 minuten, (omgerekend 16%) en is volgens hen ten goede gekomen aan het werken op straat.

4

De reductie van de administratieve belasting in Lisse laat zich niet verklaren uit:

- een toegenomen gewenning aan BVH. In de controleteams is de tijd besteed aan administratieve afwerking van het politiewerk op het bureau gelijk gebleven
- het niet meenemen van de nachtdiensten in de Frontoffice/Backoffice-pilot in Lisse. Dit heeft eerder dempend gewerkt op de positieve uitkomsten uit het niet betrekken van studenten en surveillanten in Lisse bij de evaluatiemeting. Dit heeft eerder dempend gewerkt op de positieve uitkomsten
- indicaties in het werkaanbod van het team voor een structurele afwijking van de tijd besteed aan administratieve afwerking van het politiewerk ten opzichte van het gemiddelde van de teams in Hollands Midden
- alleen het houden van de pilot in de decembermaand kan de resultaten in enige mate in positieve zin beïnvloed hebben. Het is dus zeer aannemelijk dat de scherpe daling van het percentage tijd besteed aan de administratieve verwerking van het primaire politiewerk in Lisse en de toename van het percentage dat gewerkt wordt op straat, vooral het gevolg zijn van de teampilot met het Frontoffice/Backoffice-concept.

5

Indien bij korpsbrede implementatie in alle teams eenzelfde reductie met circa 25% van het percentage tijd besteed aan de administratieve afwerking van het primaire proces bereikt zou worden, dan zou dat een capaciteitswinst van ruim 150 fte opleveren.

6

Daarbij past wel een kanttekening. Het onderzoek is gebaseerd op registratie van een groot aantal dienstverbanden voor en na de teampilot. De verwerking ervan in minuten en percentages suggereert exactheid. Die kan het onderzoek gelet op de methode (zelfregistratie) niet bieden. Wel een voorlopige maar ook zeer stevige aanwijzing dat korpsbrede invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept een vermindering van de tijd besteed aan de administratieve afwerking van het politiewerk in de orde van grootte van 20% kan bewerkstelligen en ofwel tot een formatiewinst in de basispolitiezorg van circa 115 fte. Als de districtelijke pilot dit beeld bevestigt, dan is er een solide onderbouwing voor de baten van Frontoffice/Backoffice voor de basisteams.

7

De teampilot geeft nog geen zicht op de formatieve verschuivingen tussen basisteams, ondersteunende onderdelen enerzijds en de backoffice (DI) bij korpsbrede implementatie anderzijds ten opzichte van de uitgangssituatie¹ door invoering van Frontoffice/Backoffice-concept. Indicaties daarvoor kunnen pas gegeven worden na de districtelijke pilot.

¹ Formatieplan Hollands Midden 2008.

4 Kwaliteit van informatie

In dit hoofdstuk gaan we in op de kwaliteit van de informatie in relatie tot het Frontoffice/Backoffice-concept. Voor wat betreft de onderzoeksvragen betreft deze rapportage alleen de nulmeting. Een evaluatiemeting vindt pas plaats na een districtelijke pilot. Wel geven we inzicht in de ervaringen met betrekking tot de kwaliteit van gegevens die bij de ontwikkeling van het Frontoffice/Backoffice-concept in het kader van de teampilot zijn opgedaan. Het hoofdstuk gaat achtereenvolgens in op onderzoeksvragen met betrekking tot de betekenis van informatie, de kwaliteit van gegevens en de kwaliteit van de informatie. Vervolgens volgen impressies vanuit de fase van de teampilot met betrekking tot het Frontoffice/Backoffice-concept en de kwaliteit van informatie. Het hoofdstuk eindigt met conclusies en aanbevelingen.

4.1 Betekenis van informatie

Uit de focusgroepen die in het kader van dit onderzoek zijn uitgevoerd, blijkt dat de betekenis van informatie voor het politiewerk in de beleving van zowel agenten als politiemangers in Hollands Midden zeer groot is. Het gaat daarbij voor agenten dan zowel om het binnenhalen van informatie als om het krijgen van informatie. Een wijkagent geeft aan:

‘Informatie betekent voor mij heel veel. Informatie verwerken is mijn werk.’

Ook de overige deelnemers aan de focusgroep van agenten gaven de grote betekenis van informatie voor hun werk aan:

‘Informatie is heel belangrijk, daar valt of staat alles mee.’

‘Informatie zorgt ervoor dat je weet waar je op moet letten, waar je aandacht aan moet geven.’

De betekenis van informatie voor agenten blijkt ook uit een enquête die onder agenten in D1 en in controleteams in de andere districten is uitgezet. Bijna de helft van de respondenten geeft aan meestal of altijd gebruik te maken van informatieproducten. De andere helft geeft aan soms gebruik te maken van informatieproducten. Gevraagd naar een rapportcijfer, beoordelen de agenten de informatieproducten van de Dienst Informatie met een 6,6. Als zij gevraagd worden naar de betrouwbaarheid van de informatieproducten, dan stijgt de waardering naar een 7,4.

Ook politiemangers geven aan dat informatie voor hen van groot belang is:

‘Door informatie kan ik sturen, kan ik prioriteren.’

Op grond van bovenstaande mag worden geconcludeerd dat in het korps Hollands Midden bij de politiemangers en politieagenten sprake is van een grote mate van informatiebewustzijn. Dat is een belangrijke voorwaarde om een volgende stap naar informatiegestuurde politie in volle omvang te maken. Het succes van informatiegestuurde politie is immers sterk afhankelijk van het informatiebewustzijn in een korps, zo constateert de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid in een recent rapport over informatiegestuurde politie. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers op alle niveaus de principes van informatiegestuurde politie dienen te hanteren:

‘Werken met informatie moet worden gezien als onderdeel van de eigen professionaliteit. Het blijkt dat als medewerkers niet inzien wat het belang is van (kwalitatief goede) informatie en waarom zij bepaalde activiteiten moeten verrichten, zoals na een lange dienst de bevindingen van de informatieopdrachten in systemen verwerken, ze het ook niet doen.’¹

Deze hoge mate van informatiebewustzijn in het korps Hollands Midden vormt de context voor dit onderzoek.

4.2 Kwaliteit en kwantiteit van gegevens

4.2.1 Controleslagen

‘Garbage in, garbage out’ is een zin die lange tijd veelvuldig is gehanteerd binnen de politie. De kritiek op de inhoud van politiestructuren was groot en is dat soms nog steeds. Binnen de Nederlandse politie is om die reden veel aandacht geweest voor dit thema, ook bij het ontwerp van het Nederlandse concept voor informatiegestuurde politie. Vooral binnen het briefings- en debriefingsproces en de latere IGP-trainingen was de kwaliteit van de gegevens een centraal thema.²

Het beschikbaar komen van technische oplossingen, zoals TrueBlue, dat de korpsen ondersteunt bij de softwarematige controle van hun gegevens, heeft bijgedragen aan het bewustzijn over de kwaliteit van informatie. Onderzoek van de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid³ geeft aan dat de meeste korpsen zowel handmatig als softwarematig controles op hun registraties uitvoeren. Volgens het IGP-concept zijn de handmatige controles van de registraties onderdeel van het debriefingsproces. Het briefings- en debriefingsproces vormde één van de belangrijkste pijlers van het oorspronkelijke ontwerp voor informatiegestuurde politie.

Voor dit deel van het onderzoek is ervoor gekozen de softwarematige controle als basis te nemen om de kwaliteit van gegevens te duiden. Achterliggende reden hiervoor is dat de TrueBlue-controle het sluitstuk vormt van het proces van de kwaliteitscontrole van de gegevens die in BVH worden opgeslagen.

Het proces van het vastleggen van de eerste waarnemingen in BVH is als volgt:

- de politieagent neemt bepaalde feiten waar
- de agent legt de waarneming vast in BVH
- op enig moment gedurende de dienst legt de agent verantwoording af aan de Chef van Dienst op het team en vindt er een controle plaats op de verrichte werkzaamheden, inclusief het schriftelijke werk (conform het IGP briefings- en debriefingsproces)
- daarna vindt pas de softwarematige controle plaats en krijgt de agent een e-mail met eventuele correcties.

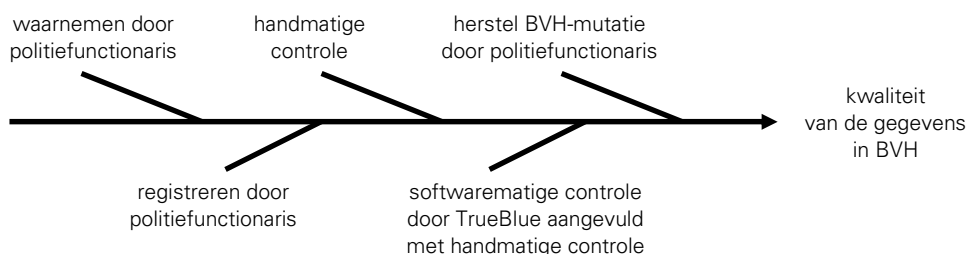
Figuur 3.1 toont deze verschillende stappen uit dit proces die bepalend zijn voor de kwaliteit van gegevens in BVH.

¹ Informatiegestuurde politie. Inspectie Openbare Orde en Veiligheid, 2008, p 8.

² ABRIO, 2003.

³ Opsporing bezocht. Rapportage over de eerste fase van het onderzoek naar de kwaliteit van de politieke opsporingstaak. Inspectie Openbare Orde en Veiligheid, 2006, pp. 59-60.

Figuur 4.1: Factoren van invloed op de kwaliteit gegevens in BVH



De softwarematige controle vindt in het korps Hollands Midden plaats door de applicatie TrueBlue. TrueBlue controleert op veelvoorkomende fouten die worden gemaakt bij de invoer van gegevens. Daarnaast kunnen specifieke items worden gecontroleerd. Door de applicatie wordt gebruik gemaakt van zogenaamde kennisregels. Dit zijn regels waaraan de inhoud van een proces of voorval moet voldoen. De kennisregels zijn de operationalisering van een groot deel van de eisen die de kwaliteit van de gegevens vormen (zie ook de definitie van de kwaliteit van gegevens). Door de applicatie TrueBlue wordt aan de hand van genoemde kennisregels bepaald of een incident of voorval correct is ingevoerd. Indien dit niet het geval is, signaleert TrueBlue dit, zodat hierop gereageerd kan worden.

De gedachte om in het onderzoek het accent op de softwarematige controles te leggen in plaats van op de debriefing, was gebaseerd op het feit dat in de periode september 2006-december 2008 het gehele korps Hollands Midden deel heeft genomen aan IGP-trainingen. Het briefing- en debriefingsproces vormde een belangrijk onderdeel van deze training. De aanname voor het onderzoek was dat informatiegestuurd politie in een 'engere' vorm in het korps Hollands Midden is geborgd.¹ Uitgaande van de Frontoffice/Backoffice-gedachte dat de helpdesk waarde toevoegt in de kwaliteit van de geregistreerde waarnemingen in BVH, is het idee dat de foutmarge na de start van de Frontoffice/Backoffice-lijn in het pilotteam Lisse lager zal zijn voor wat betreft de kennisregels die van toepassing zijn op het beginproces (de eerste vastlegging van waarnemingen in BVH) dan in de overige teams in D1 en de controleteams.

Op grond van een analyse van de uitkomsten van de TrueBlue-data kan geconcludeerd worden dat de uitkomsten deze hypothese (nog) niet ondersteunen. Van de 405 TrueBlue-meldingen in Lisse in de periode van 1 juni tot 16 december 2009 hebben er 123 betrekking op het beginproces (10 kennisregels).² Het team Lisse is te vergelijken met een team als Oegstgeest (129 TrueBlue-meldingen) en in iets mindere mate met het team Katwijk (139 TrueBlue-meldingen). Van de 123 meldingen komen er echter slechts 44 (35%) voor rekening van medewerkers die aan het Frontoffice/Backoffice-project deelnamen. De overige 65% komt onder meer voor rekening van studenten, coördinatoren en publieksoptocht.

¹ In het rapport van IOOV (2008) over IGP wordt aangegeven op het onderwerp briefen en debriefen door het korps: 'Er wordt gedaan aan briefing en debriefing. De districtelijke stuurploeg bepaalt welke onderwerpen in de digitale briefing worden geplaatst. [...] In de briefing worden opdrachten aan de medewerkers toegewezen. De operationeel coördinator controleert (individueel) of aan de opdracht is voldaan.' (IOOV, 2008b, p. 29).

² Het betreft de kennisregels: KR0004 - Dubbel o.b.v. adres, KR0005 - Dubbel o.b.v. rol, KR0007 - Code voor HG niet ingevuld, KR0008 - Adres zonder huisnummer, KR0009 - Adres is politiebureau, KR0010 - Verdachte zonder GBA, KR0011 - Hoofdincident zonder signalement OD, KR0012 - Hoofdincident zonder MO, KR0020 - Vernieling motorvoertuig zonder rol en KR0030 - Misdrijf zonder formulier.

Van deze 44 meldingen hebben er 21 betrekking op de periode voor aanvang van het Frontoffice/Backoffice-project. Slechts 23 meldingen hebben dus betrekking op de periode na de start van Frontoffice/Backoffice. Voor deze 23 meldingen geldt overigens dat waarschijnlijk zes meldingen buiten de werking van Frontoffice/Backoffice zijn ingevoerd, omdat bij deze registraties wel de datum, maar niet het tijdstip is vermeld. Gedurende de looptijd van de Frontoffice/Backoffice-diensten zouden dan slechts 17 TrueBlue-meldingen resterend voor team Lisse, wat een lichte daling van het aantal TrueBlue-meldingen betekent. Het aantal meldingen is echter zo gering dat daar geen conclusies aan verbonden mogen worden.

Uit de ervaringen met het Frontoffice/Backoffice-concept kan in ieder geval worden geleerd dat het invoerproces van de (TrueBlue-)meldingen aan het begin te verbeteren is en dat het wenselijk is dat de helpdeskmedewerkers kennis hebben van de gebruikelijke fouten in het invoerproces. Samenwerking tussen de TrueBlue-medewerkers en de medewerkers van de helpdesk biedt een kans om de kwaliteit van de gegevensinvoer bij het Frontoffice/backoffice-concept te verhogen.

HKS-registraties

Naast de TrueBlue-controles die worden uitgevoerd, vindt er nog een controleslag plaats op de gegevens in BVH, namelijk de invoer van gegevens in HKS. Op de invoer HKS is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd door korps Hollands Midden. Sinds de invoering van BVH is de kwaliteit van de gegevens in HKS echter weer aan het afnemen, zo stelt de portefeuillehouder intelligence van de RKC: 'Bij de overgang naar de Basisvoorziening Handhaving (BVH) zijn problemen ontstaan voor de vulling van de misdrijvenkant in het Herkenningsysteem (HKS). De BVH beschikt niet over een goed werkende exportfunctie naar HKS waardoor steeds meer regio's grote moeite hebben om HKS up to date te houden. Dit heeft grote gevolgen voor het gebruik van HKS als analysebron.'¹

Voor korpsen die voorheen met BPS werkte, zoals Hollands Midden, lijken de gevolgen het grootst. In een tweede brief geeft de portefeuillehouder intelligence² aan dat HKS in 2010 wordt uitgefaseerd. Dit vermindert de administratieve lastendruk voor het dubbel vullen van systemen. Het gevolg hiervan is dat 'met het integreren van de HKS-functionaliteit in BVI het veredelen en de kwaliteitscontrole wordt verplaatst naar de bron, de BVH. Er moet dus aandacht blijven bestaan voor de kwaliteit van data-invoer en een efficiënte dataverwerking.'

De controleslag op de gegevens van BPS/BVH en de invoer in HKS zijn een investering van korpsen aan het eind van het proces van de gegevensverwerking in BVH. De constructie van de helpdesk biedt daarentegen de mogelijkheid om de controleslag aan de voorkant van het invoerproces van de gegevens te organiseren. Dit draagt niet alleen bij aan de kwaliteit van gegevens, maar ook aan de wens snel over actuele gegevens te kunnen beschikken.

Belangrijke voorwaarde voor het succes van deze kwaliteitsfunctie is dat de kennis die is opgedaan door de invoerders van HKS en de kennis van de veelvoorkomende fouten vanuit TrueBlue-controle worden gedeeld en overgedragen aan de medewerkers van helpdesk. Natuurlijk ontslaat dit de coördinatoren in het blauwe proces niet van het (aan)sturen op de kwaliteit van de gegevens. Het onderzoeksteam beveelt dan ook aan de relatie tussen

¹ Brief van de portefeuillehouder intelligence d.d. 1-9-2009 aan de leden van de board opsporing.

² Brief van de portefeuillehouder intelligence d.d. 28-9-2009 aan de korpschefs.

informatiegestuurde politie (goede informatie binnenhalen en muteren) en het Frontoffice/Backoffice-project op het aspect briefing en debriefing te versterken.¹

4.2.2 Muteren van waarnemingen

Het informatiebewustzijn binnen het korps Hollands Midden is sterk ontwikkeld. De betekenis van informatie bij het nemen van besluiten en het uitvoeren van politiewerk leeft ook sterk. Zo reageerden zowel agenten als teamchefs tijdens focusgroepen sterk afwijzend op de suggestie de administratieve druk voor agenten te reduceren door hen er bewust van te maken dat alles wat zij op straat opschrijven, ook weer uitgewerkt moet worden. Een agent stelde kernachtig vast:

'Maar dat is terug bij af, dat is geen IGP.'

Ook de in de periode 2006-2007 gehouden IGP-trainingen resoneren sterk, vooral bij de agenten. Wanneer aan hen wordt gevraagd om informatiegestuurde politie te duiden, kunnen ze dit allen omschrijven:

'Weten wat er speelt en hier gericht op surveilleren en handelen.'

'Wat er op straat gebeurt vastleggen. Met die info zou op een later moment wat gedaan kunnen worden in bijvoorbeeld een andere zaak.'

Binnen de IGP-training is veel aandacht besteed aan het vastleggen van wat de agenten zien op straat. Op de stelling 'als ik in mijn werk op straat iets waarneem dat van belang zou kunnen zijn voor de veiligheid in Hollands Midden, dan muteer ik dit,' geeft een meerderheid van de respondenten aan dat zij dit *altijd* doen. De andere respondenten geven aan dit meestal te doen. Slechts 3,5% van de respondenten geeft aan soms IGP te muteren.

Agenten geven hiermee aan zich bewust te zijn van het nut waarnemingen vast te leggen. Desondanks komt het voor dat zij een waarneming niet vastleggen. In de focusgroepen is gevraagd een schatting te maken van de mate waarin agenten waarnemingen niet vast te leggen:

'75% wel, 25% niet. Dit is informatie waar wij als politie iets mee kunnen. Het gaat om het onderbuikgevoel.'

'90% wel, 10% niet. Als je voertuigen, personen controleert moet je het vastleggen.'

Gevraagd naar redenen waarom agenten een waarneming eventueel niet zouden vastleggen, blijkt dat zij het belang van de waarneming afwegen tegen de tijd en moeite die het kost de waarneming te verwerken:²

¹ Daarnaast betekent dit ook dat in het verdere proces van verwerken van gegevens in BVH, waarbij de helpdesk niet meer is betrokken, wel extra investeringen worden gevraagd van de politieagenten in de teams en vooral van de medewerkers van de publieksoptvang en de coördinatoren.

² Resultaten afkomstig uit een enquête onder agenten in het gehele korps Hollands Midden. De enquête is afgenomen in de periode dat BVH binnen korps Hollands Midden is ingevoerd. Dit kan de scores m.b.t. de vraag wanneer agenten een waarneming niet vastleggen hebben beïnvloed.

Tabel 4.1: Agenten leggen een waarneming niet vast, omdat:

een waarneming niet altijd belangrijk genoeg om vast te leggen	44%
het te veel tijd kost om informatie vast te leggen	33%
het te veel rompslomp is om een waarneming vast te leggen	18%
ze niet weten waar ze een waarneming vast moeten leggen	0%
anders	42%

Zowel de teamchefs als de agenten geven in de focusgroepen aan IGP-muteren van groot belang te vinden.¹ Beide groepen geven echter ook aan dat teamchefs en procescoördinatoren minder of zelfs in het geheel niet sturen op IGP-muteren, vanwege de moeite die het (nog) kost om informatie in BVH te verwerken. Een teamchef stelt:

‘Nu wordt er veel minder gemuteerd. Het is een bewuste keuze om dit niet te doen. Ik accepteer dit tot op heden, omdat ik zie dat mensen nu veel meer tijd kwijt zijn aan het muteren.’

IGP-muteren staat door de recente invoering van BVH onder druk, ondanks het belang van het binnenbrengen van informatie ten behoeve van veiligheidsbeelden of voor het verkrijgen van meer operationele informatieproducten. Ook bij een deel van de medewerkers van de dienst Informatie die vaak als eerste met de gegevens in BVH in aanraking komen, de medewerkers van de Business Unit Veredeling, bestaat de indruk dat IGP-mutaties zijn afgenomen. De meerderheid van deze medewerkers geeft overigens aan dit niet te kunnen beoordelen.

Het Frontoffice/Backoffice-concept blijkt in de teampilot voor het IGP-muteren een uitkomst omdat de agenten die in de teampilot meedraaien hun mutaties niet zelf meer hoeven te verwerken, maar deze door kunnen bellen aan de Dienst Informatie. De indruk bestaat dat de IGP-mutaties in de teampilot weer zijn toegenomen. Dit neemt echter niet weg dat bij andere teams het IGP-muteren onder druk staat. Deze ontwikkeling verdient korpsbrede aandacht.

IGP-muteren staat nog om een andere redenen onder druk. Eén agent gaf in de focusgroep aan dat agenten niet meer direct BPS kunnen raadplegen. Agenten moeten nu de Dienst Informatie bevragen, wat veel meer tijd vergt. Maar het tast ook de beroepstrots aan, zo blijkt uit de reactie van een wijkagent tijdens de focusgroepen:

‘Het geheugen van Hollands Midden wordt weggegooid. Iets waar jaren aan is gewerkt om op te bouwen.’

4.2.3 Sturing op het binnenhalen van gegevens

Uit de enquête blijkt dat agenten zich in grote meerderheid bewust zijn van de reden waarom zij informatie binnen moeten halen: voor 78% is dit voldoende duidelijk is, terwijl dit voor slechts 15% van de agenten onvoldoende duidelijk is. Wanneer we de agenten vragen naar de mate waarin zij worden aangestuurd om informatie binnen te halen dan ontstaat een divers beeld. Bijna de helft van de respondenten (48%) vindt dat zij in redelijke tot behoorlijke mate worden aangestuurd om informatie binnen te halen. Daar staat tegenover dat 46% van de respondenten vindt dat zij in beperkte mate of in het geheel niet wordt aangestuurd op het binnenhalen van informatie.

¹ IGP-muteren (soms ook IGP-meldingen) is een term in Hollands Midden die wordt gehanteerd om de werkwijze aan te duiden van het binnenhalen van gegevens over de omgeving van opvallende zaken, zoals dat in de IGP-training is geleerd.

In een focusgroep geven agenten aan dat sturing op het binnenhalen van gegevens vooral plaatsvindt door de briefing en door opdrachtformulieren. De sturing lijkt echter in het gedrang gekomen door de invoering van BVH. Het zijn niet alleen de teamchefs die aangeven minder te sturen op het binnen brengen van gegevens. Ook de coördinatoren die agenten direct aansturen, geven aan als gevolg van de invoering van BVH minder te sturen op het binnenhalen van informatie. Een coördinator stelt:

'We sturen er op en maken het belang inzichtelijk. Door BVH is dit op een dood spoor gekomen. Het is teveel gedoe.'

Sturing op het binnenhalen van informatie door agenten kan op verschillende manieren plaatsvinden. In een focusgroep spraken teamchefs een duidelijke voorkeur uit voor het sturen via de dagelijkse briefing. Bijvoorbeeld door in de briefing aandacht te vragen voor het belang van het binnenbrengen van informatie rond een actueel onderwerp, maar ook door in de briefing agenten een terugkoppeling te geven op eerdere IGP-meldingen. Eén teamchef gaf hierover expliciet aan dat dit vaker zou moeten gebeuren. De teamchefs beschouwen ook de TVO's als een geschikt podium om aandacht te vragen voor het belang informatie binnen te brengen:

'Het is vanuit goed vakmanschap essentieel de medewerkers te betrekken bij de veiligheidsproblematiek. En als ze weten wat er speelt, is de volgende stap te vragen wat ze nodig hebben. Maar nu weten ze niet eens wat er speelt. We moeten de informatieachterstand van dienders niet onderschatten. 80% van de informatie in de briefings is algemeen. Trends geven we onvoldoende aan. Wat we missen is een actuele bijstelling: het is vaak twee weken terug kijken.'

De teamchefs zien debriefing unaniem als een krachtig instrument om effectief te sturen op het binnenhalen van informatie. Gevraagd naar de inhoud van een debriefing antwoordt een teamchef:

'In de debriefing komen een aantal vragen aan de orde. Wat was je opdracht en wat is het resultaat? Als het resultaat niet is gehaald, wat is daarvoor dan de reden? Welke info heb je opgedaan? Welke dingen zijn belangrijk voor de volgende dienst? En natuurlijk komen ook houding en gedragsaspecten aan bod. De sfeer? Lekker met een bakje koffie en poten op tafel. Geen overhoring, niet verwijtend. De coördinator voert het gesprek.'

Maar consequent debriefen spreekt niet voor zich.¹ Een teamchef vertelt over zijn ervaringen met debriefen:

'De debriefing is bij ons zeer belangrijk. We debriefen nu op een vast moment. De coördinator en de CvD steken hiervoor de koppen bij elkaar. Dit gebeurt sinds enkele maanden weer, omdat het anders wegliep.'

¹ Uit onderzoek van de IOOV (2008) blijkt dat het debriefen bij de Nederlandse politie nog niet tot wasdom is gekomen. Uit de enquête die in het kader van dit onderzoek is uitgevoerd, blijkt evenwel dat 62% van de respondenten aangeeft meestal altijd na de dienst een terugkoppeling te geven aan hun senior procescoördinator (chef van dienst). Of hierbij ook echt sprake is van het debriefen op informatie kan niet uit de resultaten van de enquête worden afgeleid.

4.3 Kwaliteit van informatie

4.3.1 Aard en omvang van verspreide informatieproducten

De Dienst Informatie levert verschillende informatieproducten aan blauw. Allereerst is er de stroom informatieproducten vanuit de 'regionale helpdesk 3333' naar politiefunctionarissen op straat. Deze functie is geopend van 7:00 uur tot 23:00 uur.¹ Door contact op te nemen met het telefoonnummer 3333 kunnen enkelvoudige vragen (eenvoudige vragen) worden gesteld. Het betreft dan bijvoorbeeld het nagaan van een kenteken of woonadres. Hoewel dit proces simpel oogt, gaat achter een deel van de eenvoudige vragen, een complexere wereld van vervolgvragen schuil. Het aantal vragen varieert per dienst. Vooral wanneer er grote (verkeers)controles worden gepland, kan de helpdesk grote meerwaarde bieden. De helpdesk wordt dan ook zwaarder bemand.

Voor meervoudige, complexere vragen kunnen agenten gebruik maken van een intakeformulier op intranet. Hier kunnen de politiefunctionarissen hun vraag nauwkeurig formuleren. Bovendien bestaan er afspraken over de levertijd van producten. Zowel de omschrijving van het product als de levertijden zijn vastgelegd in de productportfolio van de Dienst Informatie. Per maand ontvangt de Dienst Informatie zo'n 1.300 tot 1.400 meervoudige vragen.²

Een volgend product van de Dienst Informatie zijn de dagelijkse briefingdia's voor het operationele proces. De dienst maakt deze dia's soms op aanvraag via het intakeformulier, maar levert deze ook op eigen initiatief.

Verder maken informatiecoördinatoren van de Dienst Informatie met behulp van de Business Unit Veredeling informatieproducten voor de tweewekelijkse TVO's en DVO's. Standaardproducten die de informatiecoördinatoren leveren zijn trendgrafieken op de beleids-onderwerpen van Hollands Midden en geïdentificeerde series in woninginbraken en bedrijfsinbraken met en zonder opsporingsindicaties. Daarnaast wordt sinds enige tijd gebruik gemaakt van een wijkscan. Tot slot is het aan de informatiecoördinator zelf welke informatie hij of zij verder aan het TVO of DVO levert. Deze informatieproducten worden zowel op aanvraag van een TVO of DVO als op eigen initiatief geleverd. Ook op regionaal niveau levert de Dienst Informatie hetzelfde soort informatieproducten, maar dan ten behoeve van het RVO.

Tot slot levert de Dienst Informatie veiligheidsanalyses. Deze analyses hebben soms het karakter van een monitor, zoals de monitor voor activiteiten van loverboys. Soms hebben zij het karakter van een nadere probleemanalyse voor een enkel geval of meerdere gevallen. Naast deze meer strategische en tactische producten levert de Dienst Informatie vooral operationele analyses zoals analyses binnen rechercheonderzoeken.

4.3.2 Kwaliteit briefinginformatie

Briefen en debriefen spelen een centrale rol in het concept van informatiegestuurde politie. Het is de schakel tussen de tweewekelijkse veiligheidsoverleggen op het team en het dagelijkse politiewerk. Bovendien informeert de briefing agenten over wat er speelt in het team, welke informatievragen er zijn en eventueel welke opdrachten er moeten worden uitgevoerd voor die dag en komende dagen. De briefingsinformatie vormt een belangrijke ondersteuning in de aansturing en uitvoering van het dagelijkse werk. In de enquêtes en focusgroepen is daarom

¹ Deze helpdeskfunctie scoorde hoog (8,3) in een klanttevredenheidsonderzoek van de Dienst Informatie uit 2008. De score is gegeven door de teamchefs. Zij hadden het idee dat het blauwe administratieve proces hiermee werd ontlast.

² De chef van de Business Unit Veredeling gaf aan dat er zo'n 800-900 vragen per maand binnen komen via het intakeformulier via intranet. Daarnaast nog zo'n 500 vragen via BVO.

zowel aan politieagenten als politiemangers gevraagd hoe zij oordelen over de kwaliteit van de briefingsinformatie.

Agenten beoordelen de briefinginformatie met een 6,6 als gemiddeld rapportcijfer.¹ Op de vraag hoe de kwaliteit van de briefinginformatie verbeterd zou kunnen worden, gaven zij zeer uiteenlopende suggesties. Drie respondenten beperkten hun reactie tot een welgemeend compliment: 'het gaat goed zo!'. Andere reacties omvatten onder meer de voorstellen om de briefinginformatie actueler, meer veredeld en meer gericht te laten zijn op het team:

'Actueel houden, meer inhoud, meer teamgericht.'

'Bij ieder persoon die benoemd wordt in de briefing of met een foto wordt getoond, zou altijd een volledige check plaats moeten vinden. CVI, HKS, Papos, BVH, GBA. Gebeurt niet altijd.'

'Briefingsinfo vaker actualiseren. Er worden vaak oude foto's gebruikt terwijl er al meer actuele foto's zijn.'

'De informatie dient veel meer geënt te zijn op het gebied waar je werkt en niet over iets wat zich in andere regio's afgespeeld heeft. Ik vind dat er veel te weinig gevraagd wordt van collega's in het blauw.'

'Ik denk dat er veel informatie die door de dienders op straat wordt opgedaan verloren gaat en niet bij de overige dienders terechtkomt. Verder zie ik op onze briefing veel informatie over andere teams en heel weinig informatie uit ons eigen team. Wanneer ik 's avonds vier verdachte figuren controleer zou het mooi zijn als de vroege dienst hier tijdens de briefing van op de hoogte wordt gesteld.'

Tegelijkertijd bestaat er ook behoefte meer informatie te delen met naburige politieregio's:

'Gezien het feit dat we kort tegen andere regio's (districten) aanzitten, Haaglanden en Kennemerland, zou het wel makkelijk zijn als we van hen ook info konden inzien.'

Er is ook behoefte om meer zicht te hebben in de achtergronden van incidenten:

'De informatie zou ook moeten gaan over de achtergronden van de in de info genoemde personen en eventuele relaties binnen het werkgebied.'

'Ik wil meer informatie krijgen over de verschillende cijfers om daar vervolgens op in te kunnen spelen. Bijvoorbeeld in die en die wijk, en op dat tijdstip, vinden de meeste inbraken plaats.'

Verder komt naar voren dat agenten bij de briefing niet overvoerd moeten worden met informatie ('een mens kan maar zeven dingen tegelijk onthouden').²

¹ In het onderzoek naar de klanttevredenheid over de Dienst Informatie dat is gehouden in 2008 kreeg de briefinginformatie het rapportcijfer een 7.

² Het korps Haaglanden presenteert briefingsdia's in een vaste volgorde. De briefing start met dia's over de bureauprioriteiten en over veelplegers. De briefing besluit met regionale informatie. (IOOV, 2008). Ook Van der Werff (2008, pp. 4-5) noemt suggesties van agenten om de briefing te verbeteren. Eén van de verbeterpunten is de structuur van de briefing.

Het beeld dat de briefingsinformatie kan worden verbeterd, komt ook naar voren uit de enquête die is gehouden onder politiemangers. De managers is gevraagd de briefinginformatie te beoordelen op de aspecten flexibiliteit (5,8), snelheid (5,6), proactie (5,5) en kwantiteit (5,2). De politiemangers oordelen dus overwegend onvoldoende. De politiemangers hebben de kwaliteit van de briefingsinformatie vervolgens beoordeeld op zeven kwaliteitscriteria voor intelligence. Onderstaande tabel toont de resultaten:

Tabel 4.2: Kwaliteit briefingsinformatie

criterium	Toelichting	Score
Actualiteit	De informatie is toepasselijk op of van belang voor de toestand van het ogenblik	6,4
Helderheid	De informatie is eenduidig en begrijpelijk	6,2
Betrouwbaarheid	De informatie wordt gegenereerd door gestandaardiseerde analysemethoden en -technieken opdat verschillende, onafhankelijk van elkaar werkende functionarissen tot dezelfde conclusie komen	5,9
Adequaat	De informatie heeft voor het doel dat zij dient voldoende inhoud	5,9
Tijdigheid	De informatie wordt op tijd geleverd	5,8
Validiteit	Binnen de informatie is er sprake van logisch, consistente concepten en operationalisering die de noties veiligheid en criminaliteit nader duiden	5,8
Verreikend	Op grond van de informatie is er sprake van het formuleren van alternatieven in het kader van beleidsvorming zoals het wijzigen van de wijze waarop de organisatiedoelen worden bereikt en nieuwe doelen worden aangedragen.	5,2

Zes van de zeven criteria scoren tussen de 5,8 en 6,4. Afwijkend is het criterium van verreikend (score 5,2). Deze lage score is verklaarbaar, omdat dit criterium (formuleren van nieuwe doelen) vooral zal plaatsvinden in een TVO, DVO of zelfs een RVO en niet via de briefing.

De scores zijn echter over de gehele linie onvoldoende of net voldoende. Dit geldt zowel voor de criteria waarin het bedrijfsvoeringperspectief prevaleert (tijdigheid, adequaat en actualiteit) als voor de meer methodische criteria (helderheid, betrouwbaarheid en validiteit). De scores geven aanleiding de kwaliteit van de briefinginformatie nader onder de loep te nemen.

4.3.3 Kwaliteit ondersteuning politiewerk op straat

Het Frontoffice/Backoffice-concept biedt de mogelijkheid agenten op straat beter te ondersteunen door het verstrekken van informatie. In de enquête is agenten daarom een stelling voorgelegd over de huidige ondersteuning door de Dienst Informatie die zij tijdens hun werk op straat ervaren.¹

¹ Er is dus nog geen sprake van ondersteuning vanuit Frontoffice/Backoffice. Wel was er sprake van 3333.

Tabel 4.3: Beoordeling ondersteuning Dienst Informatie

<i>Tijdens de uitvoering van mijn werk op straat (toezicht, noodhulp, controles etc.) kan ik van de Dienst Informatie de informatie krijgen die ik daarbij nodig heb</i>	%
Volledig mee oneens	7%
Een beetje mee oneens	6%
Niet mee eens, niet mee oneens	7%
Een beetje mee eens	38%
Volledig mee eens	43%

Deze resultaten zijn te beschouwen als een nulsituatie. Een tweede meting moet uitwijzen of door het Frontoffice/Backoffice-concept het resultaat over informatieondersteuning op straat wijzigt.

In de focusgroep met agenten is gesproken over de vraag wat voor agenten bepalend is voor de kwaliteit van informatieondersteuning in hun dagelijks werk. Genoemd zijn de volgende criteria:

- de juistheid en betrouwbaarheid van informatie
- het snel overdragen van informatie (snelheid)
- de mate waarin informatie 'up to date' is (actualiteit)
- de relevantie van de informatie (helder en duidelijk omschreven en vooral ook weten wat er wordt verwacht)
- de uitgebreidheid van de informatie (volledigheid).

4.3.4 Kwaliteit ondersteuning bij het sturen op de veiligheid

In de enquête voor politiemangers is gevraagd de kwaliteit van de veiligheidsinformatie voor het TVO en/of DVO te beoordelen. Ook hier is gevraagd de kwaliteit van de informatie te beoordelen aan de hand van de aspecten kwantiteit (6,2), snelheid (5,9) en flexibiliteit en proactie (beiden 5,6). De politiemangers is eveneens gevraagd de kwaliteit van de veiligheidsinformatie te beoordelen aan de hand van de zeven kwaliteitscriteria van intelligence. De rapportcijfers van de politiemangers variëren van 5,5 tot 6,6. Opvallend is vooral het rapportcijfer voor verrekendheid (5,5). Juist dit criterium is van belang om tijdig te kunnen bijsturen op grond van de informatie. De lage score voor verrekendheid wordt ondersteund door de lage scores voor flexibiliteit en proactie, beiden belangrijke elementen van het criterium verrekendheid.

Tabel 4.4: Beoordeling kwaliteit veiligheidsinformatie

Criterion	Toelichting	Score
Helderheid	De informatie is eenduidig en begrijpelijk	6,6
Betrouwbaarheid	De informatie wordt gegenereerd door gestandaardiseerde analysemethoden en -technieken opdat verschillende, onafhankelijk van elkaar werkende functionarissen tot dezelfde conclusie komen	6,1
Actualiteit	De informatie is toepasselijk op of van belang voor de toestand van het ogenblik	6,1
Tijdigheid	De informatie wordt op tijd geleverd	6,0
Adequaat	De informatie heeft voor het doel dat zij dient voldoende inhoud	5,9
Validiteit	Binnen de informatie is er sprake van logisch, consistente concepten en operationalisering die de noties veiligheid en criminaliteit nader duiden	5,7
Verreikend	Op grond van de informatie is er sprake van het formuleren van alternatieven in het kader van beleidsvorming zoals het wijzigen van de wijze waarop de organisatiedoelen worden bereikt en nieuwe doelen worden aangedragen	5,5

De bijdrage van informatie voor het sturen op veiligheid is daarnaast onderzocht door politiemangers te vragen in hoeverre de informatie van de Dienst Informatie bijdraagt aan het nemen van besluiten. De respondenten kwalificeren de bijdrage van informatie voor zowel het nemen van besluiten op de langere termijn (verreikendheid) als het nemen van besluiten voor specifieke acties binnen de politieprocessen overwegend als onvoldoende:

Tabel 4.5: Bijdrage informatie aan besluitvorming

Element	Score
Het bepalen voor specifieke acties binnen handhaving	6,1
Het bepalen voor specifieke acties binnen noodhulp	5,8
Het bepalen waar de komende 2 weken capaciteit in te zetten	5,7
Het bepalen voor specifieke acties binnen opsporen	5,7
Het formuleren van een strategie voor de komende tijd	5,6
Het leren kennen van nieuwe veiligheidsproblemen	5,6
Het vinden van samenwerking met partners	5,5
Het maken van een jaarplan en jaarplanning	5,3
Het proactief optreden voor de komende 2-6 weken	5,1
Het bepalen voor specifieke acties binnen intake	4,6

Als aan hen vervolgens wordt gevraagd naar hun mening over de mate waarin zij in sturing zijn op de veiligheidsproblematiek in Hollands Midden, geeft 52% van de respondenten aan in redelijke of in behoorlijke mate in sturing te zijn.

De andere 48% geeft aan slechts in beperkte mate of zelfs in het geheel niet in sturing te zijn op de veiligheidsproblematiek. Deze kritische houding is mogelijk mede te verklaren van de hoge mate van informatiebewustzijn. Zo kwam uit de focusgroep met de teamchefs naar voren dat zij de informatieondersteuning voor de TVO's te algemeen vinden. Zij willen graag proactieve informatieproducten, die tijdig worden geleverd en die over de grenzen van de teams reiken. De teamchefs concretiseerden deze behoefte in twee type informatieproducten:

- informatieproducten die opsporingsindicaties voor al gepleegde delicten in zich dragen en
- informatieproducten die bijdragen aan het tegenhouden van criminaliteit en onveiligheid.

Beide informatieproducten moeten actiegericht zijn:

'Het gaat om sturen, om kunnen prioriteren. Dan is informatie ruim. Welk middel ga je inzetten. Met surveillanceadvies ben ik gelukkig. Dat is een concreet advies. Mooi als je dan nog informatie krijgt over rode plekjes, zodat je die informatie kan afzetten tegen andere zaken.'

'Informatie moet specifiek zijn, lokaal gericht en vooral concreet zodat je er ook daadwerkelijk iets mee kunt.'

Het is ook te eenvoudig om te stellen dat bovenstaande lage scores alleen verklaard kunnen worden door de kwaliteit van de informatieproducten van de Dienst Informatie. De teamchefs gaven aan dat zij zelf ook kunnen bijdragen aan een verbetering van de kwaliteit van informatie voor veiligheidssturing. Als oplossing noemen zij regelmatig (frequenter) contact met en het bevragen van de informatiecoördinator. Deze uitkomst uit de focusgroep nuanceert de resultaten uit de enquête onder politiemangers, waaruit blijkt dat managers er de voorkeur aan geven dat veiligheidsinformatie geleverd moet worden zonder dat zij daarom vragen, in plaats van conform vooraf gemaakte afspraken. Juist het persoonlijke en regelmatige contact tussen politiemangers en de informatiecoördinator kan leiden tot wederkerigheid en feedback.

4.4 Impressies

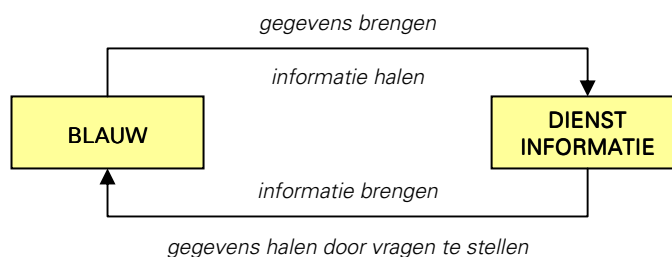
Het Frontoffice/Backoffice-project kent drie deelprojecten:

- de helpdesk en de contactlijn met blauw
- de informatieverkeerstoren en
- het delen van informatie met de politieregio's die om Hollands Midden heen liggen.

In deze paragraaf geven we van elk deelproject een impressie van de ontwikkelingen met betrekking tot de kwaliteit van de informatie.

Bij de helpdesk en de informatieverkeerstoren staat het spel van halen en brengen tussen blauw en de Dienst Informatie centraal. Onderstaand figuur licht deze relatie toe:

Figuur 4.2: Informatie- en gegevensoverdracht tussen blauw en Dienst Informatie



Dit spel van halen en brengen speelt dagelijks tussen de twee systemen blauw en de Dienst Informatie op het niveau van de dienders op straat bij de aanvang van een dienst. Daarnaast speelt dit spel op de tweewekelijkse veiligheidsoverleggen (TVO / DVO).

4.4.1 Helpdesk

In de relatie tussen de helpdesk bij de Dienst Informatie en de blauwe dienders die gebruik maken van deze ondersteuning, wordt 'IGP van en met blauw' het meest tastbaar. Het 'spel' van het halen en brengen van informatie is hier doorlopend aan de orde.

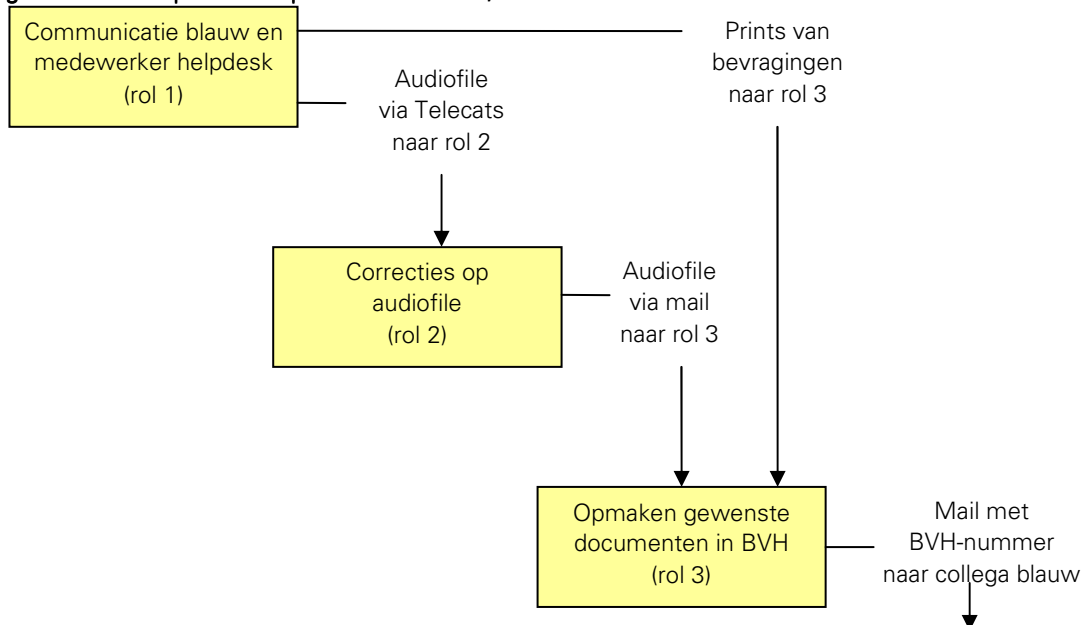
Ontwikkeling van het deelproject

In het document 'Deelprojecten rondom Frontoffice Backoffice Politie Hollands Midden' wordt de relatie helpdesk/blauw (de eerste ring) als volgt omschreven:

*'Informatie die op straat wordt opgedaan wordt mondeling doorgegeven aan de helpdesk. Dit proces wordt ondersteund door spraaktechnologie. Dit betekent dat parallel aan het contact dat bestaat tussen de medewerker van de helpdesk en de collega 'buiten' een digitale opname gemaakt wordt. Aan de hand van deze opname wordt de medewerker van de helpdesk geholpen met het stellen van de juiste aanvullende vragen doordat het juiste uitvraagscript opgeroepen wordt (semi-automatisch). Tevens heeft de medewerker helpdesk de mogelijkheid om bepaalde elementen uit het gesprek te oormerken. Aan de hand van dit oormerk wordt het mogelijk dat er real time aanvullende informatie vergaard wordt die direct doorgegeven kan worden aan betreffende collega. (bijvoorbeeld aan de hand van een kenteken, de tenaamstelling, achtergronden van betreffende persoon, actuele gebeurtenissen in de directe omgeving e.d.). De opgenomen informatie wordt letterlijk (ongestructureerd) uitgewerkt door een transcribeur, waarna de informatie ingevoerd wordt in BPS/BVH en alle bijbehorende documenten reeds opgemaakt worden. De structurering wordt deels gefaciliteerd door het eerder genoemde script.'*¹

Onderstaand figuur toont het werkproces van de helpdesk bij de start van het project:

Figuur 4.3: Werkproces helpdesk Frontoffice/Backoffice



¹ S. Breet, 2008.

Uit bovenstaand figuur blijkt duidelijk dat voor de verschillende processtappen in de helpdesk verschillende rollen zijn benoemd. Op de verschillende rollen zijn medewerkers met verschillende competenties ingezet. Zo is voor de invulling van rol 1 gekozen voor vooral medewerkers met een blauwe achtergrond, omdat zij het telefonisch contact met blauw voeren. Overigens kunnen medewerkers ingezet worden op verschillende rollen.

Spraakherkenningssoftware

Tijdens de experimenten is gebleken dat de verwerking van de audiofile naar tekst door de spraakherkenning een percentage van 60% herkenning behaalt. Dit percentage werd als onvoldoende ervaren om de tekst te gebruiken voor het kunnen zoeken in ongestructureerde data. Besloten is het zoeken in ongestructureerde tekst te vervangen door het ongestructureerd zoeken in geluid. Mede doordat Hollands Midden de afgelopen jaren de Brains-technologie heeft omarmd en verder heeft ontwikkeld, is dit mogelijk gebleken.

De spraakherkenningssoftware leverde documenten op die nog handmatig moesten worden aangevuld en gecorrigeerd. Mede doordat de software maar 60% van de audiofile correct wist om te zetten in tekst, bleek er nog veel handmatige correctie door rol 2 plaats te moeten vinden. Dit resulteerde in lange doorlooptijden en stond een snelle verwerking van de gegevens in de weg. Om dit probleem te ondervangen is ervoor gekozen bij aanvang van een telefoongesprek tussen blauw en de helpdesk al een applicatie te openen (desktop agent) waarin de eerste gegevens al tijdens het gesprek kunnen worden vastgelegd. Rol 2 hanteert vervolgens de audiofile om het product dat moet worden gemaakt verder aan te vullen. Hierna kan rol 3 deze omzetten naar het gewenste BVH document.

Rolverdeling binnen de helpdesk

Het verbeteren van de efficiency van de helpdesk heeft een belangrijke rol gespeeld tijdens het deelproject. Om de efficiency te vergroten is een werkwijze gekozen waarbij de medewerkers van de helpdesk op termijn elkaar voor de rollen 1, 2 en 3 kunnen vervangen en dat zij vanuit kennis van de ene rol ook kennis opdoen voor het vervullen van de overige rollen.

Tijdens een observatie op de helpdesk, is geconstateerd dat het voor de helpdeskmedewerker in rol 1 soms makkelijker is zelf gegevens te verwerken dan deze over te dragen aan een collega:

‘Wanneer je een telefoontje hebt gekregen dan zit je in het verhaal. Je snapt de context waarin zaken zijn verteld. Het is voor mij dan veel makkelijker in sommige gevallen om zelf het telefoontje te verwerken dan dat ik het moet overgegeven aan een collega die ik het soms moet uitleggen wat er is gebeurd.

Bij de observatie bleek dat een helpdeskmedewerker in rol 1 een aantal keer nadere uitleg gaf aan de helpdeskmedewerker die rol 3 vervulde. Het uitgangspunt was echter dat gegevens uit blauw zo objectief mogelijk in BVH vastgelegd zouden worden. Nader onderzoek dient uit te wijzen wat in dit verband de meest wenselijke werkwijze is.

Uitbreiding productportfolio

Opvallend is verder het ondernemerschap bij de medewerkers van de helpdesk. Een medewerker van de helpdesk, die bij de start nog zeer sceptisch was over het Frontoffice/Backoffice-concept, vertelde vol trots dat hij die dag via de ‘Frontoffice/Backoffice - lijn’ de inbeslagname van skimapparatuur had verwerkt. Geen uitdaging lijkt (in ieder geval een deel van) de medewerkers van de helpdesk te veel. De productportfolio van de helpdesk is daarmee snel uitgebreid. Zo loopt nu ook de intake van informatievragen die normaal via het

intakeformulier op intranet lopen, via de helpdesk. Hiermee speelt de Dienst Informatie in op de weerstand onder agenten om op internet een formulier in te vullen. Bovendien geeft het de Dienst Informatie de gelegenheid om beter de vraag van blauw in kaart te brengen.

De Dienst Informatie heeft de inhoud en de eisen die zij aan de producten stelt, helder omschreven. Bovendien is bij elk product een scenario opgenomen, dat als leidraad dient voor het gesprek van rol 1 in de helpdesk met de agent op straat.¹

Volgen meldkamer

De helpdesk beschikt over de mogelijkheid mee te kijken met het meldkamerschermbild en mee te luisteren met de mobilfoon. Daardoor kunnen medewerkers van de helpdesk proactief informatie zoeken voor de agenten die naar de melding gaan. Onderstaand verhaal van een helpdeskmedewerker illustreert de meerwaarde:

'Afgelopen dinsdag heb ik Frontoffice/Backoffice gedraaid. De blauwe collega had roepnummer 1301. Op een gegeven moment hoorde ik via het meldkamerschermbild en de mobilfoon dat er een schietincident was geweest in X en dat ook 1301 was opgeroepen. Ik luisterde mee en kon op dat moment ook gelijk nuttige informatie doorgeven aan de meldkamer, zoals personalia van de schutter (antecedenten, gevarenclassificatie), zijn woonadres en medebewoners (wat ook het vluchtadres bleek te zijn), voertuigen waarmee hij zich mogelijk kon vervoeren e.d. Het was op dat moment heel hectisch op de meldkamer. Ze hadden de melding gekregen van de dochter die zich had opgesloten in de badkamer en 112 had gebeld. Ze moesten diverse eenheden mobiliseren en van informatie voorzien. Ik had alle tijd om ondertussen snel de systemen te raadplegen en hierop te acteren.'

Ondanks dit goede voorbeeld vergt het meekijken en meeluisteren nog nadere aandacht. Tijdens observaties is vastgesteld dat medewerkers van de helpdesk niet consequent meekijken met het meldkamerschermbild en dat de mobilfoon niet altijd even goed hoorbaar was. Zeker bij verdere uitbreiding van het aantal diensten en het aantal agenten dat door de helpdesk wordt ondersteund, verdient dit aandacht.

Een tweede aandachtspunt is het competentieprofiel van de helpdeskmedewerker, omdat de verwachtingen van blauw en van de Dienst Informatie ten aanzien van de competenties van helpdeskmedewerkers verschillen. Vanuit blauw gezien, ligt het accent op het (kwalitatief goed) verwerken van het administratieve werk van de politiefunctionarissen en op het kunnen inschatten welke informatie voor een agent op straat relevant is. Vanuit het perspectief van de Dienst Informatie ligt het accent echter op het binnenhalen en de kwaliteit van gegevens en haar context, alsmede het snel combineren, analyseren en interpreteren van gegevens uit diverse bronnen.

Meerwaarde voor de kwaliteit van de gegevens

Uit interviews met agenten die gebruik maken van het Frontoffice/Backoffice-concept blijkt dat zij de kwaliteit van het administratieve werk en de verwerking van gegevens door de helpdesk als goed beoordelen. Overigens geven agenten wel aan dat de kwaliteit verschilt per helpdeskmedewerker. Een agent die betrokken is bij de teampilot vertelt:

'Als je die bepaalde helpdeskmedewerker aan de lijn hebt, dan weet je dat het goed is. Het is zelfs beter dan dat ik het zelf zou doen'.

¹ Zie bijlage VII.

Voor de kwaliteit van de gegevens is het Frontoffice/Backoffice-concept van grote waarde, omdat het uitgangspunt van de helpdesk is dat er geen ongecontroleerde gegevens in BVH worden ingevoerd. Het betreft dan onder andere GBA controle, RDW, et cetera.

Meerwaarde voor de kwaliteit van de informatie

Binnen het korps Hollands Midden kunnen agenten voor enkelvoudige bevestigingen het telefoonnummer 3333 bellen. De deelnemers aan de teampilot konden dit echter gelijk bij de helpdesklijn doen. Bij de start van de helpdesk lag het accent vooral op het verwerken van de gegevens die agenten uit blauw aandroegen. Het besef dat blauw meer dan voorheen informatie zou kunnen halen bij de helpdesk, moest gedurende het project worden gecreëerd. Het gaat hierbij om het halen van informatie in ruime zin: van een eenvoudige bevestiging van een kenteken tot de uitgebreide achtergrondinformatie waarvan sprake was bij het eerder genoemde schietincident.

Voor de kwaliteit van dienstverlening door de helpdesk zijn voor wat het verstrekken van informatie betreft van belang:

- adequaat reageren
- het prioriteren van verzoeken binnen de helpdesk
- het kunnen inschatten welke informatie van belang is
- de snelheid van reageren.

Alhoewel voor zowel blauw als de helpdesk geldt dat sprake is van een leerproces, kan al wel geconstateerd worden dat blauw zich ondersteund voelt door de helpdesk. Uit de enquête die bij afronding van de teampilot is gehouden blijkt dat agenten zich in grote meerderheid bij hun werk op straat beter met informatie ondersteund voelen door de informatievoorziening van de helpdesk.

Het Frontoffice/Backoffice-project heeft het contact tussen blauw en de Dienst Informatie op operationeel niveau versterkt. Dit draagt er ook toe bij dat blauw wensen ten aanzien van de dienstverlening door de Dienst Informatie ingevuld ziet worden. Zo wil blauw over zo actueel mogelijke briefingsinformatie te kunnen beschikken, vooral als er sprake is van een aandachtsvestigingspersoon-, voertuig of locatie. Doordat gegevens met betrekking tot een aandachtsvestiging via blauw het eerst bij de helpdesk binnenkomen, heeft de helpdesk een rol gekregen om deze gegevens ook direct in de briefing te verwerken. Dit draagt bij aan een verdere intensivering van het samenspel tussen blauw en de Dienst Informatie en aan invulling van informatiegestuurde politie van en met blauw.

4.4.2 Verkeerstoren

In 2008 heeft adviesbureau Rodenberg & Tillman het korps Hollands Midden de overweging gegeven om de Business Unit Veredeling en de Business Unit Analyse om te vormen naar een *'information sharing and communication platform'*.¹ Deze overweging heeft uiteindelijk geleid tot de vorming van een verkeerstoren.

In het document 'Deelprojecten Frontoffice/Backoffice Politie Hollands Midden' wordt het beeld van de inhoud van de verkeerstoren geschetst:

'Op tweede ring, achter de helpdesk, zit de verkeerstoren. Hier worden iedere dag actuele gebeurtenissen per beleidsitem delict- en dadergericht gezien en veredeld.'

¹ Rodenberg en Tillman hanteren hiervoor de term warroom. In Hollands Midden is gekozen voor de term verkeerstoren.

Waar mogelijk worden zaken gekoppeld en series aangeboden aan de lijnorganisatie. Deze werkzaamheden worden verricht door medewerkers van BUV en BUA gezamenlijk (community-kracht) en leiden er toe dat 's morgens voor 10:00 uur informatie ten behoeve van acties gereed en overgedragen is. Ten aanzien van aangehouden verdachten ligt deze deadline op 12:00 uur. De verkeerstoren kan ook nieuwe signalen real time krijgen vanuit de helpdesk.'

Ontwikkeling van het deelproject

Met het credo 'denk groot, maar begin klein' is de verkeerstoren in december 2008 gestart met een bijeenkomst voor medewerkers met het taakaccent vermogensdelicten van de Business Unit Veredeling en de Business Unit Analyse. Deze startbijeenkomst is vooral gebruikt om bij de deelnemers een gedeeld beeld te creëren over de doelstelling van de verkeerstoren: door *community* denken *real time* inzichten en veredelde informatie leveren ten behoeve van toezicht en handhaving dan wel opsporing.

Begin februari 2009 is de verkeerstoren feitelijk gestart op de beleidsonderwerpen woninginbraken en bedrijfsinbraken. De verkeerstoren vond in dit beginstadium twee keer per week plaats (dinsdag en donderdag). Bij de werkzaamheden van de verkeerstoren is de LOODS-benadering als kapstok gehanteerd. Het gaat hierbij om incidentbenadering vanuit Locatie, Object, Omstandigheden, Dader, Slachtoffer. Op basis van overeenkomstige kenmerken op deze indicatoren, wordt gezocht naar patronen.

In de verkeerstoren werd ten behoeve van *toezicht en handhaving* en *opsporing* de volgende werkwijze gehanteerd:

- om 08:00 uur worden de systemen geopend
- een medewerker leest vanuit BPS de woning- en bedrijfsinbraken van de afgelopen 24 uur
- een andere medewerker leest tegelijkertijd de aandachtvestigingen/verdachte situaties van de afgelopen 24 uur
- hierop volgt direct onderlinge afstemming met betrekking tot opvallende zaken.¹

In de beginfase werd de verkeerstoren geleid door de teamchef of de uitvoerend teamchef van de verkeerstoren. Hoewel de testfase van de verkeerstoren is verlengd, was het vliegwieleffect al op gang gekomen. Het aantal beleidsitems dat binnen de verkeerstoren werd behandeld, breidde zich snel uit. Ook de frequentie van de verkeerstoren nam toe, zodat er vanaf 1 oktober 2009 sprake was van een dagelijkse verkeerstoren met een vaste kern deelnemers op alle beleidsitems die Hollands Midden kent:

- woninginbraken
- bedrijfsinbraken
- auto-inbraken
- geweld
- zeden
- overvallen
- openbare orde veiligheid.

De samenstelling van de verkeerstoren bestond vanaf dat moment uit algemeen coördinatoren vanuit de Business Unit Veredeling, een analist en internetsurveillanten.² Naast het leiden van de verkeerstoren, was de leiding van de Business Unit Veredeling vooral bezig met het uitdagen van de deelnemers aan de verkeerstoren om over de grenzen van het eigen denken te gaan en ook anderen hierin uit te dagen.

¹ Zie voor een beschrijving van de werkzaamheden in detail bijlage VIII.

² Zie bijlage VIII.

De neiging bestond bij de teamchef en de uitvoerend teamchef om zelf antwoorden te geven op de vragen die anderen of zijzelf stelden. Voor hen was (en is) het een uitdaging om dit vooral niet te doen en het *community* denken te laten ontstaan en te laten bloeien bij de mensen die feitelijk deelnemen aan de verkeerstoren. Vandaar dat de leiding van de Business Unit het (bege)leiden van de verkeerstoren door algemeen coördinatoren laat plaatsvinden. Dit is vooral nodig omdat *community* denken een wijze van denken vergt dat niet van de één op de andere dag ontstaat.

Voor *community* denken is een gemeenschapsgevoel noodzakelijk. Een persoon moet het lidmaatschap van de *community* ervaren en het gevoel hebben invloed uit te kunnen oefenen. Er moet sprake zijn van wederkerigheid en van (emotionele) binding tussen de leden van de *community*. *Community* denken laat zich niet afdwingen. Dat is geen sinecure voor mensen die voorheen vooral op het eigen (expert)domein werkzaam waren. Ondanks dat de verkeerstoren nog maar relatief kort bestaat, zijn al grote stappen gezet met betrekking tot het vormen van een gemeenschapsgevoel. Tweederde van de medewerkers van de Business Unit Veredeling waardeert de verkeerstoren in behoorlijke tot sterke mate:

'Goed om met anderen te denken over het werk.'

'Je weet wat er binnen de verschillende taakvelden speelt, en mogelijk dat je dan eventueel aanvullingen kan aanbrenge, zodat er geen dubbel werk maar een gezamenlijk product geleverd wordt.'

'Ik vind het goed dat alle relevante zaken van de afgelopen 24 uur worden besproken en dat er met een groepje mensen wordt gekeken wat er door de BUV nog veredeld dient te worden. Dat er met elkaar wordt nagedacht over zaken. Twee weten meer dan één. Waar de ene persoon niet aan denkt, kan de ander opperen.'

'Ik zie de verkeerstoren als een medium dat zeker zijn vruchten afwerpt. Met name het collectief denken en elkaars informatie delen zie ik als grote voordelen.'

Een bijkomend voordeel van de verkeerstoren, is dat het werkaanbod goed wordt geprioriteerd en dat de verdeling van het werk onder de medewerkers van de backoffice meer in balans is. Het triage-systeem dat binnen de verkeerstoren wordt gebruikt, draagt hieraan bij. Werkaanbod wordt geprioriteerd in drie klassen. Dit om de urgentie (snelheid) te kunnen bepalen van de verwerking van de gegevens maar vooral ook om het werkproces in te richten en de beschikbare capaciteit binnen de backoffice zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten.¹

Meerwaarde voor de kwaliteit van de informatie

De meerwaarde voor de kwaliteit van de informatie is tweeledig en heeft betrekking op:

- informatieproducten voor het operationele werk
 - het organiseren van het produceren van informatieproducten door de gehele dienst.
- Dit laatste aspect heeft betrekking op het vliegwieleffect dat de verkeerstoren heeft gehad op de verdere ontwikkeling van de Dienst Informatie zelf.

Informatieproducten voor het operationele werk

De meerwaarde voor de kwaliteit van de informatie is dat de verkeerstoren recht doet aan één van de uitgangspunten van informatiegestuurde politie.

¹ In dit opzicht loopt de verkeerstoren in lijn met de internationale ontwikkeling van Intelligence-led policing.

De problemen die er 'buiten' zijn, zijn bepalend voor de activiteiten die de verkeerstoren gaat verrichten. De gedachte is dat blauw niet hoeft te vragen om een informatieproduct, omdat het door de komst van de verkeerstoren mogelijk is om sneller veredelde informatieproducten binnen blauw te verspreiden. De kanteling van een pullmodel naar een pushmodel van informatieverspreiding komt daarmee dichterbij, een wens die ook door politiemangers is geuit.

Verder heeft de verkeerstoren het doel om in plaats van reactieve informatieproducten proactieve informatieproducten te produceren. Daarnaast komt met enige regelmaat aan de orde of een briefingsdia rond een bepaald thema moet worden aangemaakt, hetzij om de teams te attenderen, dan wel om aanvullende gegevens over een bepaald onderwerp te verkrijgen. Tot slot wordt er binnen de verkeerstoren een review bijgehouden, met als doel het werkaanbod te volgen en kennis die is opgedaan in de komende tijd te gaan hergebruiken. Het gevolg is dat een werkwijze ontstaat gericht op het leveren van informatieproducten die tegemoet komen aan de wensen van de politiemangers ten aanzien van snelheid, proactiviteit en actualiteit. Bovenal maken de informatieproducten een ontwikkeling door van een beschrijvend product naar een product waarin intelligentie is vevat, waardoor gecontroleerde besluitvorming meer mogelijk wordt.

Vliegwieleffect voor het operationele werk

Op basis van de ervaringen met de verkeerstoren ontstonden enkele nieuwe inzichten. Allereerst werd vastgesteld dat de wijze van werken, zoals die plaatsvond in de verkeerstoren, ook goed te gebruiken was voor de hectische fase voor een TGO en eveneens voor een SGBO. Dit bleek vooral wanneer er sprake was van een overval. Juist op zo'n moment is er behoefte om direct inzicht in patronen en relaties en dergelijke te verkrijgen.

Daarnaast ontstond het inzicht dat de benadering van de verkeerstoren van het operationeel politiewerk ook gehanteerd zou kunnen worden voor de meer tactische en strategische sturingsniveaus van het politiewerk. Deze gedachten kregen verder vorm in de tweedaagse managementbijeenkomst van de Dienst Informatie in juni van 2009. Daar werd geconstateerd dat 'verwacht mag worden dat de werkmethode van de verkeerstoren zal uitgroeien tot het hart van de Dienst Informatie'.

Vanaf dat moment wordt in het denken over de verkeerstoren onderscheid gemaakt naar drie fasen:

- fase 1 betreft de reguliere verkeerstoren. Doel is het vanuit proactief, preventief en repressief oogpunt signaleren en/of herkennen van patronen van opvallende gebeurtenissen, (potentiële) individuele of (potentiële) groepen van verdachte(n) van de afgelopen 24 uur. Deze patronen worden veredeld tot een informatieproduct dan wel een informatievraag, zodat de klant op korte termijn kan kiezen en sturen
- fase 2 betreft de verkeerstoren met het karakter van een informatieactiecentrum. Het doel van deze fase is om bij specifieke gebeurtenissen direct inzicht in patronen en relaties te realiseren
- fase 3 betreft de verkeerstoren die veiligheidsbeelden realiseert voor de strategische en tactische sturingsniveaus in het korps en die een veiligheidsbeeld beschikbaar heeft voor het regionale veiligheidsoverleg.¹

Deze ontwikkeling in het denken heeft ertoe bijgedragen dat de samenwerking tussen de Business Units binnen de Dienst Informatie is toegenomen de afgelopen maanden. Zij gaan

¹ Het Regionaal Veiligheidsoverleg is variant op het CompStat-model, waarin een gesprek plaatsvindt tussen de directeur blauw en de districtchefs over de veiligheid in Hollands Midden.

meer en meer zien waar zij afhankelijkheden hebben in hun werkzaamheden en vooral waar zij elkaar kunnen versterken. Dit is vooral noodzakelijk voor de relatie informatiecoördinatie en verkeerstoren (fase 1), omdat beide informatie leveren ten behoeve van het keuzeproces op de teams.

De grootste uiting van de synergie die als gevolg van de verkeerstoren is ontstaan, is de totstandkoming van een operationeel veiligheidsoverleg binnen de Dienst Informatie. Dit overleg wordt tweewekelijks gehouden en heeft tot doel om de brokken informatie die er beschikbaar zijn over de veiligheid in Hollands Midden bij elkaar te brengen en om intern keuzes te maken ten aanzien van de inzet van (analyse)capaciteit van de Dienst Informatie.

4.4.3 Delen van informatie met buurregio's

Hollands Midden heeft zes buurregio's: Amsterdam-Amstelland, Utrecht, Zuid-Holland-Zuid, Kennemerland, Rotterdam-Rijnmond en Haaglanden. Daarnaast heeft de regio nog contact met het KLPD. Het realiseren van informatie-uitwisseling tussen Hollands Midden en haar buurregio's en het KLPD is daarom als deelproject ingebracht in het Frontoffice/Backoffice-project.¹ Het deelproject beoogde de bereidheid tot het delen informatie (en tot welk niveau) te onderzoeken, om te komen tot structurele informatiedeling. De beoogde einddatum was begin april 2009.

Aanleiding was dat er vanuit blauw in een inventarisatie een nadrukkelijke wens was uitgesproken om informatie uit naburige regio's en het KLPD te ontvangen.² Een wens die eerder al in het klanttevredenheidonderzoek naar de Dienst Informatie tot uitdrukking kwam³ en door dit onderzoek wordt bevestigd. Tevens was er een wens geuit door de medewerkers van de Business Unit Informatiecoördinatie.⁴ Zij zouden graag zien dat ook informatie met betrekking tot evenementen in buurregio's beschikbaar was, omdat deze evenementen mogelijk gevolgen hebben voor het politiewerk in de eigen regio.

'Er is een infodesk - infodesk afspraak voor het uitwisselen van informatie. Die afspraak was verwaterd. Je kan je vasthouden aan die afspraak. Je kan ook zeggen van: ik ga zelf die informatie halen. Je wilt het kunnen halen, omdat ik beter bekend ben met mijn gebied en ik beter kan interpreteren welke informatie van belang is voor het veiligheidsbeeld van mijn eigen regio'.⁵

¹ Hoewel met dit onderwerp binnen de business unit veredeling al een aanvang was gemaakt, is er toch besloten om het thema een onderwerp te laten zijn binnen het Frontoffice/Backoffice -project. De teamchef van de Business Unit Veredeling verwoordde het als volgt: 'Omdat je informatie hebt uit een andere regio die van invloed kan zijn op het werk op de dag zelf. ..Het onderwerp sluit aan bij het doel van Frontoffice/Backoffice: actualiteit'.

² De wensen bestonden uit: 1) verdachte situaties en aandachtsvestigingen in grensgebieden met waardevolle informatie, 2) nieuwe ontwikkelingen m.b.t. M.O.'s en trends, 3) veelplegers woonachtig c.q. actief in grensgebieden, 4) aangehouden verdachten waarvan aannemelijk is dat ze meerdere zaken gepleegd hebben (blueview loopt 24 uur achter), 5) In het kader van IGP: uitwisseling van besluiten die gevolgen kunnen hebben voor buurregio's, 6) onderling overleg tussen de taakaccenten en 7) regio's in briefing mee laten kijken zodat men zelf de informatie die voor een regio van belang is er uit kan halen.

³ Van der Werff, 2008, p. 4.

⁴ De informatiecoördinatoren zijn het schakelpunt tussen blauw en de Dienst Informatie voor het geven van veiligheidsinformatie voor keuzes met betrekking tot de inzet van politie. Zij voeden met name de TVO's en de DVO's.

⁵ Deze afspraak stond verwoord in de Politiële Regeling infodesk.

Bij de start van het deelproject werd de informatiedeling teveel als ad hoc ervaren. Bovendien werd de informatiedeling ervaren als afhankelijk zijn van anderen. Het krijgen van informatie was meer afhankelijk van toeval. Het idee is dat wanneer er wederzijds toegang tot een aantal informatietools komt, men zelf de informatiedeling meer in de hand zou hebben. Het uiteindelijke doel is om deze informatie uit de buurtregio's mee te kunnen nemen in een zo'n compleet mogelijk informatieproduct dat kan worden verspreid binnen Hollands Midden. Een bijkomend argument was dat de e-briefing zoals die drie jaar geleden was benoemd op zich laat wachten.

Bij het starten van het deelproject was het idee om de informatiedeling te laten plaatsvinden op drie tools die informatie bevatten:

- de briefingstool
- de veelplegersmodule
- de evenementenkalender.

Bij de voorbereiding van het deelproject is wel geconstateerd dat voor wat betreft de veelplegersmodule de informatie niet zomaar kan worden gedeeld. Dit vanwege het feit dat in de veelplegersmodule ook deels informatie is opgenomen die onder artikel 9 van de WPOLG valt.

Ontwikkeling van het deelproject

De einddatum van 1 april voor volledige informatiedeling is niet gehaald door het project. Wel zijn er stappen gezet in het delen van de informatie met buurregio's.

Voor de korpsen Haaglanden, Rotterdam Rijnmond en Kennemerland dragen actief bij aan het delen van informatie door toegang te verlenen tot de tools. De medewerkers van de Business Unit Veredeling hebben autorisatie op verschillende tools van de andere korpsen. Voor het korps Amsterdam-Amstelland geldt dat zij geen toegang verlenen tot de tools. Wel moet worden geconstateerd dat de samenwerking met het naburige districtelijke informatieknooppunt Aalsmeer is aangehaald. Hetzelfde geldt voor de samenwerking met Utrecht. Onderstaande tabel laat de stand van zaken met betrekking tot informatie-uitwisseling tussen de verschillende regio's zien voor de verschillende tools.

Tabel 4.6: Informatiedeling met buurregio's

<i>Korps</i>	<i>Briefingstool</i>	<i>Veelplegersmodule</i>	<i>Evenementenkalender</i>
Amsterdam-Amstelland	nee	nee	nee
Haaglanden	ja	ja	ja
Kennemerland	ja	n.v.t.	ja
KLPD	nee	nee	ja
Rotterdam-Rijnmond	ja*	nee	ja
Utrecht	nee	nee	ja
Zuid-Holland-Zuid	onbekend	onbekend	onbekend

* nog geen autorisatie

Deze korpsen hebben als tegenprestatie de mogelijkheid gekregen om toegang te krijgen in de systemen van Hollands Midden. Alleen Haaglanden en Rotterdam-Rijnmond hebben hiervan gebruik gemaakt.

Een mogelijke verklaring voor het al dan niet verlenen dan wel accepteren van toegang tot de tools, zou kunnen zijn dat een deel van de korpsen zelf nog volop in ontwikkeling is. Ook verschillen per korps de tools. Zelfs binnen één korps wordt soms een briefingstool op het ene team wel gebruikt en binnen het andere team niet.

Meerwaarde voor de kwaliteit van de informatie

Hoewel niet alle korpsen hun informatie volledig delen, kan de meerwaarde van het deelproject al wel deels worden benoemd. De meerwaarde blijkt vooral bij de voorbereiding voor de briefing door gebruik van de briefingstool van andere regio's en andersom, voor het gebruik van de briefingstool van Hollands Midden door andere regio's. Alle algemeen coördinatoren van de Business Unit Veredeling hebben toegang tot de briefings van de buurregio's die hun briefingstool hebben opengesteld. Zij onderstrepen de meerwaarde:

'Zo was er een vrouw die bedreigd werd in een andere regio, maar zij woonde in onze regio. Dan zie je het contact ontstaan tussen de infodesks van de verschillende regio's. Dan gaan we bellen. Deze gegevens uit de briefing gaan naar verkeerstoren. Welk risico loopt die vrouw? Is het team daarvan op de hoogte? Dat is de meerwaarde.'

'Een collega van Wassenaar vertelde me dat hij een veelpleger van Wassenaar in de briefing van Leiden-West aantrof in verband met diefstal van bromfietsen e.d. Die informatie haalde hij uit eruit van: "hé die gozer is daar ook actief".. We moeten alert zijn op die veelpleger. Dat kan je nog niet uit HKS halen. Dat soort voordelen zie je dus.'

Ook bij het herkennen van bijvoorbeeld modus operandi wordt contact gezocht met andere regio's. Het gaat daarbij vooral om een risico-inschatting voor het korps. Het attenderen van de teams ligt dan snel voor de hand. Door de woordkeuze in de aandachtsvestiging, merken de teams het waarschijnlijk niet als informatie uit andere korpsen komt.

Voor wat betreft de evenementenkalender is de meerwaarde dat de korpsen eerder op de hoogte zijn van een evenement in elkaars regio. Daardoor is de mogelijkheid ontstaan risico's beter in te schatten en proactief op te treden. Voor wat betreft de verplegermodule is er nog onvoldoende zicht op meerwaarde van het delen van informatie tussen de regio's.

Hoewel het deelproject nog niet is afgerond, zijn er al ideeën over volgende stappen. Een logische vervolgstap is het delen van TVO-besluiten. Deze behoefte wordt bespeurd bij zowel de eigen teams als bij buurregio's. Juist TVO-besluiten kunnen gevolgen hebben op de werkdruk in een team of een buurtteam. Wanneer bekend is welk TVO-besluit het buurtteam heeft genomen, kan worden gekeken wat de impact is op het eigen team. Zo kunnen teams over grenzen van de regio's heen hun activiteiten beter op elkaar afstemmen.

4.5 Conclusies en aanbevelingen

Het Frontoffice/Backoffice-concept kan informatiegestuurde politie tot grotere wasdom brengen. Het is een volgende stap in informatiegestuurde politie. Uit het onderzoek blijkt dat zowel de Dienst Informatie als blauwe politiemangers informatiegestuurde politie nog verder kunnen ontwikkelen. Voor de Dienst Informatie geldt dat de kwaliteit van de gegevens nog verder kan verbeteren. Het Frontoffice/Backoffice-concept kan hierbij voor nu en vooral in de toekomst een grote rol vervullen.

Daarnaast geldt voor de Dienst informatie dat de bedrijfsmatige en methodische kwaliteit van de informatieproducten die de dienst aan blauw levert, verder kan verbeteren. Hierbij gaat het vooral om de briefingsinformatie en de informatie voor TVO's en DVO's. Voor de blauwe managers verdienen vooral de processen voor de sturing op veiligheid de aandacht. In het bijzonder gaat het dan om het briefings- en vooral het debriefingsproces en het proces van het formuleren van de informatiebehoefte en het krijgen van informatieproducten die deze behoefte vult zodat gecontroleerde besluitvorming kan plaatsvinden.

Uit bovenstaande volgende de volgende aanbevelingen:

1

Voor de Dienst Informatie geldt dat zijn bij de verdere ontwikkeling van het Frontoffice/Backoffice-concept nadrukkelijk rekening moet houden met de behoefte van de afnemers van de informatieproducten. Concrete aanbevelingen zijn:

- zorg ervoor dat verbetervoorstellen van de afnemers van informatieproducten meegenomen worden in de werkgroep die zich bezighoudt met het verbeteren van de briefingsinformatie
- zorg er tevens voor dat de wens van twee typen informatieproducten (informatieproducten die opsporingsindicaties voor al gepleegde delicten in zich dragen en informatieproducten die bijdragen aan het tegenhouden van criminaliteit en onveiligheid) wordt meegenomen in de verdere ontwikkeling van de verkeerstoren, inclusief de informatiecoördinatie naar de teams en districten.

Het vliegwieleffect dat het Frontoffice/Backoffice-concept binnen de Dienst Informatie teweeg heeft gebracht, verdient het voortgezet te worden, onder de volgende voorwaarden:

- zorg dat de ontwikkeling binnen de Dienst Informatie een gezamenlijke ontwikkeling is, waar alle Business Units deel van uitmaken
- zorg voor aansluiting met de onderdelen buiten de blauwe Business Units, vooral de TrueBlue medewerkers
- blijf luisteren naar de wensen en eisen van de klant in de verdere ontwikkeling van de Dienst Informatie. Betrek de klant zoveel mogelijk bij het proces van ontwikkeling, bijvoorbeeld door gebruikersgroepen in te richten of door klanten te betrekken bij delen van de verdere ontwikkeling.

2

Voor de gebiedsgebonden teams (blauw) geldt dat wanneer informatiegestuurde politie in volle omvang het doel is, zij hernieuwde aandacht moeten hebben voor het sturen op en met informatie. Het gaat hier niet alleen om kennis rondom de IGP-procesgang, maar vooral aandacht te hebben voor de competentie van het sturen op en met informatie dan wel het verrichten van acties op grond van informatie.

Aanbevelingen zijn:

- aandacht te schenken aan de sturing op en de terugkoppeling over IGP-mutaties
- wensen en eisen vanuit blauw over het briefings- en debriefingsproces te realiseren met de werkgroep die is ingesteld
- consequent aandacht te besteden aan het briefingsproces en vooral het debriefingsproces
- te investeren in de relatie met de verkeerstoren
- te investeren in de relatie van de teamchef cq districtchef met de informatiecoördinatoren.

Bovenstaande aanbevelingen zijn gericht aan respectievelijk de Dienst Informatie en aan blauw. De sleutel tot een succesvolle verdere ontwikkeling van het Frontoffice/Backoffice-concept ligt uiteraard in samenwerking en verbinding tussen de Dienst Informatie en blauw. Deze samenwerking en verbinding kunnen resulteren in een daadwerkelijke implementatie van 'IGP in volle omvang'.

5 Veranderingsproces

Dit hoofdstuk beschrijft het veranderingsproces rond de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept binnen het korps Hollands Midden. Achtereenvolgens staan we stil bij:

- de context voor het Frontoffice/Backoffice-project in Hollands Midden. Hierbij komt de startsituatie met betrekking tot informatiegestuurde politie aan bod. Ook beschrijven we andere interne en externe factoren die de context voor het project bepalen
- het feitelijk verloop van het Frontoffice/Backoffice-project. We beschrijven de fasering van het project en benoemen de belangrijkste besluitvormingsmomenten. Ook toetsen we de feitelijke implementatie aan de oorspronkelijke planning
- de veranderkundige aspecten van het Frontoffice/Backoffice-project. We beschrijven de veranderstrategie en veranderaanpak en staan stil bij het draagvlak en de weerstand voor het project
- de interventies van het onderzoeksteam. Doordat het onderzoek het karakter heeft van actieonderzoek, is het optreden van het onderzoeksteam zelf ook van invloed geweest op het verloop van het Frontoffice/Backoffice-project. We brengen dit in beeld door de belangrijke interventies van het onderzoeksteam te beschrijven
- *lessons learned*: een samenvatting van de belangrijkste leermomenten, als input voor besluitvorming over verdere opschaling binnen het korps Hollands Midden of ten behoeve van de implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept in andere korpsen.

5.1 Context

De pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept in het korps Hollands Midden vond plaats in een organisatie die sterk in beweging was door zowel interne (organisatie)ontwikkelingen als door ontwikkelingen in de externe omgeving. De invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept binnen team Lisse mag daarom niet beschouwd worden als een geïsoleerd verandertraject. Voor een goed begrip van de veranderingen dient deze interne en externe context bij de beschouwing te worden betrokken. Hieronder gaan wij daarom kort in op:

- de startsituatie met betrekking tot informatiegestuurde politie
- de organisatieontwikkeling binnen het korps Hollands Midden
- autonome ontwikkelingen die van invloed zijn op het veranderingsproces.

5.1.1 Startsituatie informatiegestuurde politie

Het concept van informatiegestuurde politie wordt binnen 'politie Nederland' breed toegepast. De Inspectie Openbare Orde en Veiligheid constateert in een recent onderzoek dat 'korpsen, ieder op de eigen manier, de instrumenten voor IGP hebben ontwikkeld, maar dat het daadwerkelijke gebruik daarvan nog achter blijft'.¹ Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat de wijze waarop informatiegestuurde politie invulling krijgt per korps verschilt. De pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept dient dan ook te worden beschouwd tegen de specifieke startsituatie in het korps Hollands Midden. Hieronder lichten wij deze startsituatie kort toe.

Het korps Hollands Midden kent sinds 2005 een gecentraliseerde informatieorganisatie. Deze Dienst Informatie omvat de Business Units Gegevensverwerking, Veredeling, Analyse, Informatie Coördinatie, Proces- en Informatie Advies en Functioneel Beheer. De totale formatie van de Dienst Informatie, inclusief Informatiemanagement, Functioneel Beheer en Proces- en

¹ Inspectie Openbare Orde en Veiligheid: 'Informatiegestuurde politie', Den Haag, IOOV, december 2008.

Informatie Advies bedraagt 111 fte.¹ Binnen de Dienst Informatie is het Regionaal Informatie Knooppunt ondergebracht. Medewerkers van de Dienst Informatie nemen deel aan de veiligheidsoverleggen op team-, districtelijk- en regionaal niveau en dragen bij aan de voorbereiding van deze overleggen. Met name de informatiecoördinatoren vervullen de rol van informatiemakelaar naar de blauwe collega's.

Voor wat betreft de informatietechnologie onderscheidt het korps Hollands Midden zich door toepassing van specifieke technologie voor ongestructureerde dataopslag (Brains) en door toepassing van de zelfontwikkelde zoekmachine 'Corpora Browser' die de dienst in staat stelt de uiteenlopende databestanden waarvan de politie gebruikt maakt integraal te bevragen.

Om de invoering van het concept van informatiegestuurde politie te ondersteunen, hebben alle blauwe teams een IGP-training gevolgd. Agenten leerden in deze trainingen dat zij zelf een rijke bron van informatie zijn: hun waarnemingen vormen de basis voor het hele informatieproces. In de IGP-trainingen leerden de agenten bewuster waar te nemen en ook oog te hebben voor contextuele informatie en ogenschijnlijk irrelevante details. Uiteraard was er ook aandacht voor het belang van het delen van informatie. Om agenten hierin te faciliteren, biedt de Dienst Informatie agenten de mogelijkheid via een hulplijn snel informatie op te vragen of om juist een IGP-melding te doen.

Alhoewel de IGP-trainingen al weer enige jaren terug aangeboden zijn, resoneert de IGP-gedachte sterk. Tijdens focusgroepen die in het kader van dit onderzoek zijn gevoerd met zowel blauwe managers als met agenten bleek een sterk besef te leven van het belang van informatiegestuurde politie en het doen van IGP-meldingen.² Uit dezelfde gesprekken kwamen echter ook een aantal aandachtspunten naar voren om informatiegestuurde politie binnen Hollands Midden verder te verbeteren. Met name de kwaliteit van briefings en debriefings leent zich voor verbetering. Zo kan de kwaliteit van de briefingsinformatie verbeteren door deze actueler te maken en door consequenter een terugkoppeling te geven aan agenten over de resultaten van hun werk en hun (IGP-)meldingen. Voor wat betreft de debriefings is opgemerkt dat deze te weinig consequent invulling krijgen: als een teamchef er niet op stuurde 'loopt het zo weg'.

Geconcludeerd kan worden dat informatiegestuurde politie binnen Hollands Midden een concept is waarvan het belang en de betekenis niet ter discussie staan, maar dat zeker nog niet uitontwikkeld is. Het ontwikkeltraject 'IGP in volle omvang' kan daarom beschouwd worden als een logische volgende stap in de ontwikkeling van informatiegestuurde politie en de informatieorganisatie binnen Hollands Midden.

5.1.2 Organisatieontwikkeling korps Hollands Midden

'IGP in volle omvang' is niet het enige ontwikkelperspectief waar het korps Hollands Midden aan werkt. Integendeel, het korps werkt gelijktijdig aan meerdere verandertrajecten, die bij elkaar een agenda voor de 'korpsontwikkeling' vormen. Veel impact hebben de herindeling van de basisteams (schaalvergroting) en de invoering van 'kwalitatieve formatie'. Als onderdeel van de 'korpsontwikkeling 2010' is in 2009 een nieuwe indeling van de basisteams vastgesteld. Ook is de opsporing in de teams en districten aangepast.

¹ Stand van zaken 2009.

² De resultaten van deze focusgroepen en van enquêtes onder blauwe managers en agenten, zijn beschreven in een afzonderlijke rapportage.

De korpsleiding beoogt met deze maatregelen 'het verkrijgen van robuuste teams, met meer slagkracht en flexibiliteit en versterking van de opsporing'.¹ De herindeling van de basisteams resulteert in het vrijspelen van formatie voor executieve taken en 'blauw op straat'. De formatie voor (hoofd)agent wordt uitgebreid met ruim 60 fte. De formatie van medewerkers publieksservice wordt echter ruim gehalveerd en de openingstijden van politiebureaus worden beperkt. Bij deze herindeling zijn administratieve en ondersteunende functies die binnen de blauwe teams waren georganiseerd, dus overgeheveld naar executieve inzet op straat. De opsporing in teams en in districten is versterkt door toevoeging van extra formatie en door coördinerende taken over te hevelen naar uitvoerende taken. Bij de invoering van het concept van 'kwalitatieve formatie' draait het primair om de rolverdeling binnen de blauwe teams. Centrale vragen zijn wie beslissingen neemt, wie werk voorbereidt en wie verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering van de werkzaamheden. Zeker voor coördinatoren gold dat de invulling van het werk en de taken waarmee zij belast waren sterk uiteen liepen. Door het verandertraject 'kwalitatieve formatie' beoogt de korpsleiding hierin verandering te brengen. Bovendien beoogt het concept meer ervaren krachten op straat te brengen en meer loopbaanmogelijkheid in 'blauw op straat' te creëren. Dit resulteert in een duidelijke scheiding tussen coördinatoren 'binnen' en 'buiten'.

De impact van deze veranderingen op de leidinggevenden en agenten is groot. Agenten geven aan zich zorgen te maken over de schaalvergroting die het resultaat is van de herindeling van de teams. Een wijkagent legt uit wat de herindeling voor hem betekent:

'Als wijkagent spreek ik zeer veel mensen die het betreuren dat het wijkbureau gesloten is. Ik moet hierdoor soms "nee" verkopen.'

Ook teamchefs hebben hun bedenkingen bij de verschillende verandertrajecten. Met name de veelheid van veranderinitiatieven roept weerstand op. Een teamchef stelt dat Hollands Midden een korps is met veel ambitie, waardoor teveel projecten tegelijkertijd plaatsvinden en niet alle projecten worden afgerond.

Voor de teampilot met het Frontoffice/Backoffice-concept geldt dat deze pilot is uitgevoerd binnen één team. Dat neemt niet weg dat er ook korpsbreed over de pilot gesproken wordt. Uit de (groeps)interviews die in het kader van dit onderzoek zijn afgenomen spreekt een zekere verandermoedigheid. De opgave is dan ook 'Frontoffice/Backoffice' niet te positioneren als 'alweer een nieuwe verandering', maar als een concept dat meerwaarde biedt aan blauw bij de uitvoering van het dagelijkse werk.

5.1.3 Autonome ontwikkelingen

Tenslotte zijn er ook nog externe ontwikkelingen die het korps Hollands Midden dwingen tot aanpassing. De invoering van BVH is hiervan een sprekend voorbeeld. De invoering van BVH vond bij het korps Hollands Midden plaats medio 2009 plaats. Uit interviews voor dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat agenten het werken met BVH als een extra administratieve belasting ervaren. De tijdregistraties die in het kader van dit onderzoek door agenten zijn uitgevoerd, bevestigen dit beeld.² De invoering van BVH bleek ook impact te hebben op de pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept: het enthousiasme van agenten die deelnamen aan de pilot werd mede gevoed doordat zij het muteren in BVH over konden laten aan de backoffice bij de Dienst Informatie.

¹ Inrichtingsplan Korpsontwikkeling 2010.

² Zie hoofdstuk 3.

Een ander voorbeeld van een externe ontwikkeling die het korps Hollands Midden tot verandering dwingt, is de landelijke bezuinigingsronde. De veranderingen in de korpsagenda zijn er mede op gericht om deze bezuinigingen op te vangen zonder dat de uitvoerende capaciteit voor de basispolitiezorg en de recherche wordt aangetast. Toch bestaat binnen de basisteams grote zorg over het behoud van de sterkte van de basisteams. Alhoewel de pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept niet direct door de bezuinigen wordt geraakt, omdat de pilot op projectbasis is gefinancierd, staat of valt het draagvlak voor Frontoffice/Backoffice-project met het al dan niet afkomen van de winst bij administratieve afwerking van het politiewerk ten behoeve van de formatie van de helpdesk bij de Backoffice.

Tenslotte dient ook de relatie tussen het korps Hollands Midden en de Voorziening tot samenwerking Politie Nederland (vtsPN) genoemd te worden. In de experiment- en pilotfase is binnen het korps Hollands Midden gewerkt met een ondersteuning van het Frontoffice/Backoffice-concept door een externe partij (Telecats). Voor een *proof of concept* is deze aanpak geschikt, maar indien gekozen wordt voor een verdere uitrol van het Frontoffice/Backoffice-concept binnen het korps Hollands Midden, zal een voorziening met de vtsPN getroffen moeten worden. De projectleiding is hierover reeds in gesprek met de vtsPN.

5.2 Verloop Frontoffice/Backoffice-project

5.2.1 Voorgeschiedenis

De geschiedenis van het Frontoffice/Backoffice-project gaat terug tot het najaar van 2000. Tijdens een gezamenlijke dienstreis naar Chicago maken de directeur van de Dienst Informatie en de districtschef D1 kennis met een werkwijze waarbij het werk van agenten zich veel meer op straat afspeelt dan in Nederland gangbaar is. Agenten zijn vrijwel hun hele dienst op straat. Zij eten bijvoorbeeld niet op het bureau, maar in hun wijk. Dit is mogelijk doordat de agenten een belangrijk deel van de administratieve werkzaamheden niet zelf af hoeven te wikkelen, maar over kunnen dragen aan administratieve ondersteuning op de bureaus. Een agent hoeft bij een verdachte alleen een eenvoudige aanhoudingskaart in te vullen en kan de verdachte vervolgens afleveren bij het bureau. De Nederlandse delegatie ontdekt tijdens het bezoek dat agenten in hun opleiding vooral worden getraind in het hanteren van conflicten, in dienstverlening aan burgers, kortom: in de professie van een agent op straat. Beheersing van administratieve processen is daaraan ondergeschikt. Zij ontdekken bovendien dat de briefing in Chicago veel verder ontwikkeld was dan in hun eigen korps Hollands Midden: de briefing is daar veel meer dan in Nederland een echt appèl.

Terug in Nederland vormen deze ervaring jaren later de basis voor het Frontoffice/Backoffice-concept. In de zomer van 2008 voert de Dienst Informatie een inventarisatie uit als vooronderzoek voor de verdere uitwerking van het concept. Vijftien medewerkers van de Dienst Informatie onderzoeken in interviews en door mee te draaien met diensten van blauwe collega's welke processen binnen de noodhulp, handhaving en opsporing baat kunnen hebben bij een knip tussen het vastleggen van informatie en de administratieve verwerking van informatie. Uit de inventarisatie komt het beeld naar voren dat de geïnterviewde agenten bereid zijn het Frontoffice/Backoffice-concept in de praktijk te beproeven. De verwachting is dat het concept een deel van de administratieve ballast weg kan nemen. Voorwaarde is wel dat een 'backoffice' vakkundig is: de agenten verwachten dat de backoffice zich goed moet kunnen verplaatsen in de zaken waar een agent op straat mee te maken krijgt. Zij hebben wat dat betreft wisselende ervaringen met het centrale telefoonnummer van de Dienst Informatie waar agenten onder meer IGP-meldingen door kunnen geven. Deze dienstverlening wordt niet altijd als 'vakkundig' beschouwd, bijvoorbeeld als het NATO-alfabet niet bekend blijkt te zijn.

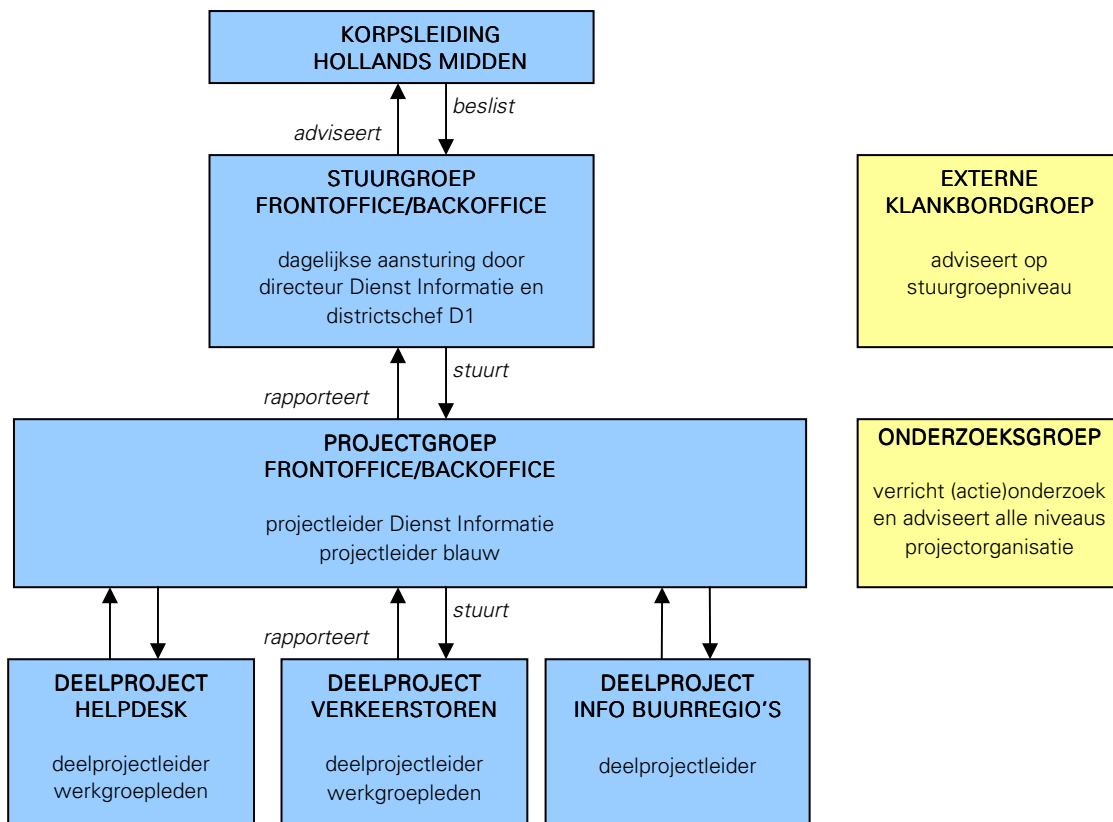
5.2.2 Organisatie Frontoffice/Backoffice-project

Op basis van de positieve uitkomsten van de inventarisatie besluit de korpsleiding op voorstel van de directeur van de Dienst Informatie op tot een proef met het Frontoffice/Backoffice-concept, zoals beschreven in de startnotitie 'IGP in volle omvang'. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties stelt middelen ter beschikbaar voor de financiering van het project. Met deze besluiten kan het project daadwerkelijk van start gaan.

De directeur van de Dienst Informatie richt een projectorganisatie in voor de uitvoering van het Frontoffice/Backoffice-project. Onderstaand figuur toont deze projectorganisatie.

De uitvoering van het Frontoffice/Backoffice-project is in handen van een stuurgroep. De dagelijkse aansturing is belegd bij de directeur van de Dienst Informatie en de Districtschef van D1. De operationele verantwoordelijkheid is belegd bij een projectleider en deelprojectleiders voor de deelprojecten 'helpdesk', 'informatieverkeerstoren' en 'informatie buurregio's'. Een externe klankbordgroep reflecteert periodiek op de voortgang van het project. De directeur van de Dienst Informatie neemt vanuit de Stuurgroep deel aan deze klankbordgroep. Tenslotte reflecteert ook het externe onderzoeksteam vanuit het oogpunt van actieonderzoek op het verloop van de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept. De projectorganisatie is in onderstaand figuur samengevat. In de bijlagen bij dit rapport is een overzicht opgenomen van de samenstelling van de projectorganisatie.

Figuur 5.1: Organisatie Frontoffice/Backoffice-project



Bij bovenstaande organisatiestructuur dient opgemerkt te worden dat de structuur zich gedurende het jaar 2009 heeft ontwikkeld. Bij de start was de aansturing primair belegd bij de directeur van de Dienst Informatie, in nauwe samenspraak met de districtschef D1 voor de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept in dit district.

De bredere stuurgroep is pas gedurende het jaar gevormd. Ook is de projectleiding gedurende het jaar verbreed met een projectleider uit blauw.

Voorts merken we op dat de gezamenlijke aansturing van de Dienst Informatie en blauw zich vooral beperkt tot de implementatie van de eerste ring van het Frontoffice/Backoffice-concept: de helpdesk. Over de aansturing van de tweede ring (informatieverkeerstoren) en derde ring (o.a. informatie buurregio's) heeft de directeur van de Dienst Informatie in overleg met de districtschef D1 besloten dat deze primair onder zijn verantwoordelijkheid geschiedt. De ontwikkeling van deze twee ringen is daarmee als het ware uit het Frontoffice/Backoffice-project getild.

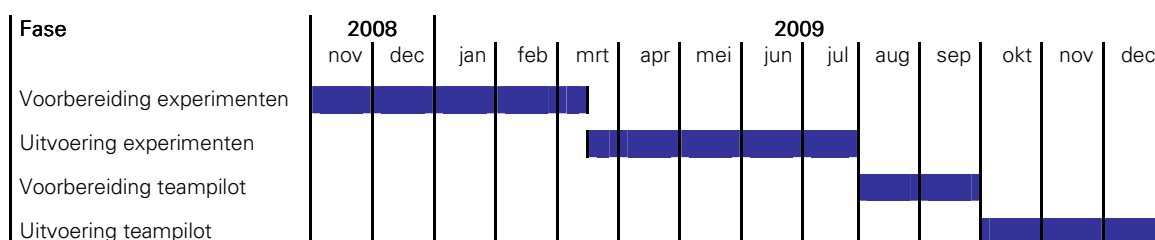
5.2.3 Fasering

In het verloop van het Frontoffice/Backoffice-project kunnen de volgende fasen worden onderscheiden:

- de voorbereidingsfase op de eerste experimenten met het Frontoffice/Backoffice-concept
- de fase waarin de experimenten met het Frontoffice/Backoffice-concept zijn uitgevoerd
- de voorbereiding op de teampilot
- de fase waarin de teampilot met het Frontoffice/Backoffice-concept is uitgevoerd.

Onderstaand figuur toont de verschillende fasen in de tijd:

Figuur 5.2: Fasering Frontoffice/Backoffice-project



Hieronder lichten wij het verloop van elk van de fasen kort toe. Voor de ontwikkeling van de informatieverkeerstoren wordt verwezen naar hoofdstuk 4.

Voorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase zijn de organisatorische en technische voorbereidingen getroffen voor de start van de experimenten.

Organisatorische voorbereidingen betroffen onder meer:

- het inrichten van de helpdesk binnen de Business Unit Gegevensverwerking van de Dienst Informatie
- het inrichten van de informatieverkeerstoren binnen de Business Unit Veredeling van de Dienst Informatie
- het selecteren en briefen van agenten uit D1 met wie de experimenten van start zouden gaan.

Technische voorbereidingen betroffen onder meer:

- het realiseren van de technische randvoorwaarden voor de telefonische overdracht van informatie tussen de agent (frontoffice) en de helpdesk (backoffice)
- het realiseren van de spraakherkenningssoftware voor de administratieve verwerking van de input van blauw
- het inrichten van een aparte ruimte, inclusief hulpmiddelen (o.a. extra monitoren) t.b.v. de informatieverkeerstoren.

De organisatorische en technische voorbereidingen zijn gestart vanaf november 2008. Op 19 februari 2009 vond een voorlichtingsbijeenkomst plaats voor alle medewerkers van de Dienst Informatie over de doelstelling, opzet en inhoud van het Frontoffice/Backoffice-project. Op 26 februari 2009 vond een kick off bijeenkomst plaats voor de medewerkers van de helpdesk en voor de voor de experimenten geselecteerde agenten.

Verloop experimenten

De eerste experimenten zijn in de laatste week van maart 2009 gestart. Aanvankelijk werd gestart met twee wijkagenten, één medewerker noodhulp en één seniormedewerker buiten. Omdat de seniormedewerker vanwege de inhoud van zijn functie maar weinig gebruik maakte van ondersteuning door de helpdesk, is deze medewerker kort na de start van de experimenten vervangen door een extra wijkagent en een extra medewerker noodhulp. In totaal zijn in de experimentenfase ruim 40 diensten door de helpdesk bij de Dienst Informatie ondersteund. Alle experimenten zijn geëvalueerd. De laatste evaluatie dateert van half juli 2009. Overigens is de ondersteuning door de helpdesk aan de agenten die in de experimenten mee hebben gedraaid na deze datum gewoon voortgezet, alleen zijn de diensten vanaf die datum niet meer stuk voor stuk geëvalueerd. De experimenten zijn uitgevoerd door agenten vanuit alle vier de teams van het district D1.

In de experimenten hebben agenten en de helpdesk ervaring opgedaan met het doorbellen van mutaties, journaals, registratiesets, aanhoudingen en aangiftes. Het eindproduct dat de Dienst Informatie aan de agenten oplevert bij mutaties, journaals en registratiesets is over het algemeen goed. Een agent vertelt:

'Ik heb het idee dat ze er echt voor me zijn, om alles voor me uit te zoeken. Dat is prettig, de meldkamer heeft daar geen tijd voor. Mijn informatie stond goed in de mutatie verwerkt.'

In de experimenten nog te weinig ervaring is opgedaan. Bij de Dienst Informatie ontstaat de behoefte nauwkeurig te omschrijven aan welke specificaties een te leveren product moet voldoen. De Dienst Informatie besluit hierop ten behoeve van de helpdesk een productenboek op te stellen, inclusief de tijdsindicatie voor het leveren van een product.

Uit de evaluaties komt naar voren dat agenten grote tijdwinst ervaren dankzij het Frontoffice/Backoffice-concept. Zij geven aan de samenwerking met de collega's van de Dienst Informatie als positief te ervaren. Gesuggereerd wordt een smoelenboek te maken, zodat de medewerkers uit beide systemen van elkaar weten wie ze zijn. Het organiseren van uitwisselingsbijeenkomsten kan hier ook aan bijdragen. Uit de evaluaties komt ook naar voren dat de helpdesk vaker proactief informatie aan blauw aan zou kunnen bieden. Uit de evaluaties komt naar voren dat deze push-informatie in veel gevallen niet wordt aangeboden:

'Wat er beter kan is het gesprek met de backoffice. Het leek nu nog teveel op het inspreken van een bandje. Ik heb geen extra informatie van de backoffice gekregen, terwijl dit bij bepaalde meldingen wel had gekund.'

Een ander aandachtspunt is de bereikbaarheid van de backoffice. Het komt voor dat de telefonische verbinding met de helpdesk wordt verbroken of dat het (te) lang duurt voordat een oproep naar de helpdesk wordt beantwoord. Een agent vertelt:

'Het duurt vrij lang voor je de backoffice te pakken hebt. Als je bijvoorbeeld gelijk informatie wilt hebben over een voertuig waar je achter rijdt, duurt telefonisch contact te lang. Het zou mogelijk sneller zijn dit via de portofoon te doen.'

Ook is het van belang dat de backoffice altijd bereikbaar blijft voor de frontoffice, ook al loopt een blauwe dienst uit. De medewerkers van de helpdesk kunnen dus pas stoppen met hun werk als de agent die een Frontoffice/Backoffice-dienst draait, echt klaar is met het werk. Andere aandachtspunten die uit de experimenten naar voren komen zijn o.a. de behoefte van agenten *handsfree* te kunnen bellen. Deze wens is door de projectleiding gehonoreerd, evenals de wens van de motoragent die aan de Frontoffice/Backoffice-experimenten mee deed om een microfoon en luidspreker in de helm in te bouwen. Ook is geëxperimenteerd met de mogelijkheid om agenten in het kader van het Frontoffice/Backoffice-project de beschikking te geven over een mobiele telefoon waarmee ook foto's gemaakt kunnen worden. Daarmee zouden de agenten direct vanaf straat foto's van een situatie door kunnen sturen naar de helpdesk. Deze optie is echter vanwege technische belemmeringen uiteindelijk niet gerealiseerd.

Vorbereiding teampilot

Half juni 2009 zijn door de directeur Dienst Informatie en de districtschef D1 de resultaten van de experimenten geëvalueerd. Op basis van de ervaringen met de experimenten tot dan toe en op basis van de eerste bevindingen uit het tijdbestedingonderzoek¹ is besloten de uitvoering van het Frontoffice/Backoffice-project voort te zetten. Er is tevens voor gekozen niet direct op te schalen naar een pilot op districtelijk niveau, maar om te kiezen voor een pilot op teamniveau, om de eenvoudige reden dat stap naar de schaal van een districtelijke pilot nog te groot werd bevonden. De druk op de helpdesk kon beter gemonitord en bijgestuurd worden binnen een teampilot. Ook kon in een teampilot in een kleinere omgeving ervaring worden opgedaan met de aanpak bij een wat massalere implementatie dan de één op één benadering van agenten die in de experimentenfase gehanteerd was. In juni is eveneens besloten de teampilot niet in de zomermaanden uit te voeren, maar deze over de (voor district D1) drukke zomerperiode heen te tillen. De teampilot zou in september 2009 van start moeten gaan.

Uitvoering teampilot

De kick off van de teampilot vond plaats op 8 oktober. Vanaf 5 oktober waren de eerste agenten uit team Lisse al gestart met de pilot. De helpdesk biedt gedurende de teampilot ondersteuning op maandag tot en met vrijdag tussen 07:00 en 23:00 uur en op zaterdag en zondag tussen 15:00 en 23:00 uur. De implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept heeft op team Lisse plaatsgevonden onder verantwoordelijkheid van teamchef Peter Koot, daarbij ondersteund door wijkagent Marco Giesbergen, die vanaf de eerste experimenten gebruik heeft gemaakt van ondersteuning door de helpdesk. Giesbergen heeft binnen team Lisse zijn collega's bekend gemaakt met de werking van het concept en heeft hen als 'ambassadeur' voor het project weten te enthousiasmeren. Daarnaast was ook de projectleider Frontoffice/Backoffice regelmatig op team Lisse aanwezig. Haar aanwezigheid bleek effectief om zowel de positieve als de negatieve ervaringen van agenten ('het kleine gemopper') te signaleren en daar lering uit te trekken voor het project als geheel.

Onderstaande kalender vat een aantal belangrijke data in het Frontoffice/Backoffice-project samen:

¹ Zie ook hoofdstuk 4.

Tabel 5.1: Belangrijke (besluitvormings)momenten in het Frontoffice/Backoffice-project

<i>Datum</i>	<i>Activiteit</i>
19 februari	voorlichtingsbijeenkomst Dienst Informatie
26 februari	kick off Frontoffice/Backoffice-project
19 maart	eerste experiment
01 april	start werkzaamheden informatieverkeerstoren vanuit eigen ruimte
08 juli	overdracht dagelijkse aansturing aan districtschef D1
14 september	stuurgroep Frontoffice/Backoffice keurt plan van aanpak teampilot goed
05 oktober	start teampilot
09 november	bezoek staatssecretaris Bijleveld aan helpdesk

5.2.4 Planning en feitelijk verloop

In de inleiding bij dit rapport is al beschreven dat, toen binnen de Dienst Informatie de technische en organisatorische randvoorwaarden voor de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept werden getroffen, er slechts een globale planning was voor het verdere verloop van het Frontoffice/Backoffice-project. Onderstaand figuur toont deze oorspronkelijke planning:

Tabel 5.2: Oorspronkelijke planning Frontoffice/Backoffice-project (najaar 2008)

<i>Periode</i>	<i>Fase</i>
sept-dec 2008	technische en organisatorische voorbereidingen binnen de Dienst Informatie
jan-febr 2009	experimenten op microniveau
mrt-apr 2009	verbreding experimenten
mei-sept 2009	voorbereiding districtelijke pilot
okt 2009	districtelijke pilot
nov-dec 2009	evaluatie, plan van aanpak korpsbrede implementatie
2010	korpsbrede implementatie

In het projectplan voor de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept is vooral de planning van de technische en organisatorische voorbereidingen binnen de Dienst Informatie gedetailleerd beschreven.

Bij de uitvoering van het Frontoffice/Backoffice-project is op een aantal onderdelen afgeweken van de oorspronkelijke planning. De belangrijkste aanpassingen betreffen:

- een latere start van de eerste praktijkexperimenten met het Frontoffice/Backoffice-concept, als gevolg van een langere technische en organisatorische voorbereidingstijd
- het doorschuiven van de gehele projectplanning, als gevolg van de latere start van de eerste experimenten
- de keuze voor het inbouwen van een pilot op teamniveau als tussenstap tussen de fase van praktijkexperimenten en opschaling naar een districtelijke pilot.

De eerste aanpassingen in de projectplanning hingen samen met het feit dat met de technische en organisatorische voorbereidingen voor de eerste experimenten binnen de Dienst Informatie meer tijd gemoeid was dan aanvankelijk was voorzien. Voor de technische voorbereidingen bleek het selecteren, leveren, installeren en gebruiksklaar maken van benodigde apparatuur (telefoons, computers, spraakherkenningssoftware) een langere doorlooptijd te vergen.

Door de projectleiding is onderkend dat een langere voorbereidingstijd noodzakelijk was om te kunnen garanderen dat de randvoorwaarden voor de start van de eerste experimenten op orde waren. De projectplanning is daarop bijgesteld. In het MT van de Dienst Informatie van januari 2009 is de volgende planning besproken:¹

Tabel 5.3: Aangepaste projectplanning januari 2009

<i>Periode</i>	<i>Fase</i>
t/m mrt 2009	technische en organisatorische voorbereidingen binnen de Dienst Informatie
mrt-jun 2009	uitvoering van de experimenten met het Frontoffice/Backoffice-concept in periode 4 tot en met 6 van 2009 (eind maart tot en met begin juni 2009)
15 jun 2009	besluitvorming over een doorstart naar teamniveau
jul-aug 2009	uitvoering doorstart naar teamniveau
5 okt 2009	besluitvorming over doorstart naar districtelijk niveau
nov-dec 2009	uitvoering van de districtelijke pilot in periode 12 en 13 van 2009

Vanuit D1 was er al in januari 2009 de bereidheid mee te werken. Het werven van agenten om mee te draaien in de eerste experimenten vormde geen belemmering. Toch bleek het daadwerkelijk inplannen van de experimenten roostertechisch uiteindelijk minder makkelijk dan gedacht. Zo bleek het lastig een moment voor een startbijeenkomst vast te stellen waarop zowel de betrokkenen vanuit de Dienst Informatie als de agenten die de eerste reeks experimenten gingen draaien aanwezig konden zijn. Uiteindelijk vond op 26 februari de kick off-bijeenkomst plaats.

Ook toen de uitvoering van de experimenten gestart was, bleek de roosterdruk een beperkende factor te zijn om in korte tijd veel experimenten te draaien. Zo viel de periode van de eerste experimenten samen met de invoering van BVH in het korps Hollands Midden, waardoor de betrokken agenten elk verplicht een week op BVH-training moesten. Ook bleek dat geplande experimenten soms in de praktijk onvoldoende waarde hadden om als experiment te kunnen worden beschouwd. Hiervan was sprake in situaties waarbij de betrokken agent bij de start van de dienst geconfronteerd werd met een aanhouding met verdachte, die hem de rest van de dienst op het bureau hield. Tijdens zo'n dienst was dan zo weinig contact met de helpdesk dat deze diensten niet beschouwd zijn als echte experimenten.

In de praktijk leidde dit ertoe dat er in de periode van de eerste experimenten (maart tot en met juni 2009) minder experimenten zijn gedraaid dan oorspronkelijk de bedoeling was. Het initiële doel was 40 experimenten te draaien.² Begin juni, aan het einde van periode 6, waren er echter pas zo'n 25 experimenten uitgevoerd.³

De doorstart naar teamniveau die in januari nog voorzien was voor 15 juni 2009 is uitgesteld. In juni is door de projectleiding geconcludeerd dat een doorstart naar teamniveau in de zomermaanden juli en augustus zowel om roostertechische redenen als om organisatorische redenen niet wenselijk was. Roostertechisch bleek opschaling naar teamniveau in de drukke zomermaanden voor het D1 verre van ideaal. Organisatorisch bestond de behoefte de randvoorwaarden voor succesvolle implementatie op teamniveau verder in beeld te brengen en pas op basis van een uitgewerkt projectplan te beslissen over het door laten gaan van een teampilot als tussenstap voorafgaand aan een eventuele pilot op districtelijke schaal. De

¹ Notulen MT Dienst Informatie januari 2009.

² Notulen MT Dienst Informatie mei 2009.

³ Notulen MT Dienst Informatie juni 2009.

uitkomsten van de teampilot zouden een onderbouwing op moeten leveren voor de besluitvorming over het al dan niet verder opschalen van het Frontoffice/Backoffice-concept naar districtelijk niveau.

In de zomermaanden is de keuze gevallen op het team Lisse voor het uitvoeren van de teampilot. In de zomermaanden is ter voorbereiding op de teampilot een business case opgesteld (een formele verplichting binnen het korps Hollands Midden). De start van de teampilot is, mede omdat nog niet alle randvoorwaarden voor een succesvol verloop voldoende op orde waren, uitgesteld van begin september naar begin oktober. Zo is extra werk gemaakt van ondersteuning op het team om de invoering van Frontoffice/Backoffice binnen team Lisse te implementeren. De teampilot heeft vanaf 5 oktober acht weken gedraaid.

Het formele einde van de teampilot, acht weken na de start, wil echter niet zeggen dat daarmee het werk met het Frontoffice/Backoffice-concept stil is komen te liggen. Integendeel: uitgangspunt bij zowel de experimenten als bij de teampilot is voortdurend geweest dat bij een positief verloop de agenten die aan het project deelnamen, ook na het einde van de experimenten en na het einde van de pilot van de ondersteuning door de helpdesk gebruik zouden kunnen blijven maken. Binnen team Lisse wordt dan ook nog steeds met Frontoffice/Backoffice gewerkt. Hetzelfde geldt voor de agenten uit de andere teams die bij de experimenten betrokken waren.

5.3 Veranderkundige aspecten

5.3.1 Veranderstrategie

De veranderstrategie die ten grondslag ligt aan de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept is niet als zodanig expliciet door de projectleiding beschreven. Onderstaande beschrijving is dan ook primair gebaseerd op interviews. De duiding van de veranderstrategie is gebaseerd op het oordeel van het onderzoeksteam.

De veranderstrategie kenmerkt zich door:

- de keuze voor een projectaanpak en projectfinanciering en voor het werken met experimenten
- een vroegtijdige zoektocht naar draagvlak en coalities, met name buiten het korps
- een gedoseerde, gelijkmatige implementatiestrategie, bedoeld om direct bij te kunnen sturen op eventuele afwijkingen en het uitgangspunt dat voorafgaand aan implementatiestappen, alle randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie gerealiseerd dienen te zijn
- het aanvankelijk beperken van de focus op *proof of concept* in de experimentenfase
- het communiceren van *motivators* en het zoveel als mogelijk wegnemen van *dissatisfiers*.

Elk van deze elementen lichten wij hieronder kort toe, waarbij we tevens stilstaan bij de betekenis van de aanpak voor implementatie van het concept op grootschaliger niveau en/of binnen andere korpsen.

Projectmatige aanpak

De keuze voor een projectmatige aanpak spreekt, gegeven het projectmatige karakter van de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept, voor zich. Dat neemt niet weg dat de projectmatige benadering in belangrijke mate bij heeft gedragen aan een soepele introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept binnen het korps Hollands Midden. Zo heeft de externe financiering voor het project door het ministerie van BZK het mogelijk gemaakt tijdelijk extra capaciteit in te zetten ten behoeve van de helpdesk. De introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept ging daardoor niet ten koste van andere taken of functies binnen het korps. De experimentele status van het Frontoffice/Backoffice-concept betekende

bovendien ruimte om het concept in een grote mate van vrijheid, los van de formele organisatie en besluitvormingsstructuur, te beproeven.

Voor verdere opschaling is deze aanpak echter niet goed meer houdbaar. Een project is per definitie eindig - vroeg of laat zal gekozen moeten worden voor een structurele inbedding van een organisatieconcept in de reguliere organisatie. Voor verdere opschaling betekent dit dat het accent in de veranderaanpak zal verschuiven van het sturen van een project naar het sturen van een verandering binnen de formele (lijn)organisatie. Dat neemt niet weg dat voor het beproeven van een nieuw concept als Frontoffice/Backoffice, de projectaanpak de meeste wenselijke is.

Coalities en draagvlak

In de aanloop naar de start van het Frontoffice/Backoffice-project is met name door de directeur van de Dienst Informatie geïnvesteerd in het opbouwen van extern draagvlak. De relaties met het ministerie van BZK, andere regiokorpsen met actieve belangstelling voor het concept, de vtsPN en de Politieacademie zijn van grote waarde gebleken voor het verloop van het project. De reacties op het concept zijn in grote meerderheid positief gebleken. De belangstelling voor de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept in Hollands Midden is groot. Dit hangt enerzijds samen met de actualiteit van het vraagstuk rond administratieve lasten, maar ook met de potentie van het Frontoffice/Backoffice-concept om politiestraatwerk op een wezenlijk nieuwe manier invulling te geven, zonder afbreuk te doen aan de professie van de politieagent. Het feit dat er vanuit het hele land met grote interesse naar de ontwikkelingen in Hollands Midden wordt gekeken, legt enerzijds druk op en werkt anderzijds motiverend. Frontoffice/Backoffice is een bijzonder project, met landelijke uitstraling. Dit betekent echter ook dat er aan het project een hoog afbreukrisico verbonden is. Het managen van de verwachtingen, intern en extern, is daarom van groot belang. Hier komen wij later uitgebreider op terug.

Eerder in dit hoofdstuk is beschreven hoe tijdens een gezamenlijk werkbezoek van de directeur van de Dienst Informatie en van de districtschef D1 de basis is gelegd voor het latere Frontoffice/Backoffice-project. Hiermee kende het project een gezamenlijk vertrekpunt en gedeeld referentiepunt binnen zowel de Dienst Informatie als binnen blauw. Dat wil overigens niet zeggen dat daarmee de gehele Dienst Informatie en het gehele blauwe systeem vanaf de start pleitbezorger van invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept waren. Zeker binnen het blauwe systeem bestond aanvankelijk scepsis over de introductie van het concept. Dit heeft ertoe geleid dat de projectleiding eerder geneigd was in stilte de nodige voorbereidingen te treffen voor een succesvolle pilot, dan proactief coalities aan te gaan met meer of minder uitgesproken critici binnen het korps. Nu de fase van experimenteren ten einde komt en de vraag over verdere opschaling aan de orde is, is het van belang de interne coalitievorming en het interne draagvlak alle aandacht te geven. Hierbij gaat het niet alleen om het draagvlak binnen blauw, maar juist ook binnen het korps als geheel. Het realiseren van eigenaarschap bij de korpsleiding en de medezeggenschap zijn cruciaal om een eventuele verdere opschaling tot een succes te maken.

Implementatiestrategie

Kalm aan, dan breekt het lijntje niet: zo zou de implementatiestrategie samengevat kunnen worden. De projectleiding heeft er gedurende het gehele jaar 2009 voor gekozen om de introductie van de nieuwe manier van werken binnen het blauwe systeem gedoseerd en onder begeleiding door te voeren. Doel was bij te kunnen sturen zodra de invoering op problemen of weerstand zou stuiten.

De toepassing van deze strategie blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat de start van de eerste experimenten is uitgesteld tot alle randvoorwaarden voor een succesvolle start op orde waren. Ook de keuze voor teampilot, voorafgaand aan verdere opschaling, is hiervan een voorbeeld.

In de fase voorafgaand aan de experimenten is door de projectleiding het uitgangspunt geformuleerd dat implementatie pas plaats kan vinden, als alle randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie ingevuld waren. Het doel van een *proof of concept* is immers te onderzoeken of een concept in de praktijk bestaansrecht heeft. Of het concept zelf staande blijft is dus de vraag. Die vraag mag echter niet beïnvloed worden door een gebrekkige invulling van de randvoorwaarden of een tekortschietende voorbereiding op de *proof of concept*. Deze benadering heeft in de experimentenfase zeer goed gewerkt. Signalen van de betrokken agenten zijn actief verwerkt en hebben tot aanpassingen geleid.

Bij de voorbereiding van teampilot leek het uitgangspunt 'een eventuele mislukking mag niet aan de randvoorwaarden liggen' echter aan urgentie te hebben ingeboet. Dit is begrijpelijk vanuit de gedachte dat de beproeving van een nieuw concept inmiddels al plaats had gevonden. Verdere opschaling lijkt in dat verband eerder 'meer van hetzelfde' dan iets geheel nieuws. Toch vergt de opschaling naar een groter volume dezelfde aandacht, betrokkenheid en begeleiding als het eerste experiment. Bij de implementatie op teamniveau speelde bovendien een rol dat de verantwoordelijkheid voor de begeleiding overging van de Dienst Informatie naar blauw. Waar bij de experimenten de Dienst Informatie zich sterk verantwoordelijk voelde voor de instructie, begeleiding en ondersteuning van de agenten, ging deze rol in de teampilot over naar de leiding van het team Lisse. De vraag of voor een succesvolle opschaling naar teamniveau alle randvoorwaarden waren ingevuld, is daarom door het onderzoeksteam expliciet gesteld.¹ De implementatie in team Lisse is, mede door de betrokkenheid van de teamchef, zeer succesvol verlopen. In de enquête die de deelnemende agenten van team Lisse aan het eind van de teampilot hebben ingevuld, geven maar liefst 20 van de 22 respondenten aan dat deze goed is verlopen.

Een succesvolle implementatie spreekt niet voor zich. De keuze voor een geleidelijke opschaling, door eerst te kiezen voor een teampilot en niet direct voor een districtelijke pilot, is uit oogpunt van beheersbaarheid zeer verstandig geweest. Persoonlijke betrokkenheid en eigenaarschap van de verantwoordelijke leidinggevendenden hebben ook een belangrijke rol gespeeld bij de soepele introductie van een nieuwe manier van werken. Voor eventuele verdere opschaling betekent dit vooral dat nooit verondersteld mag worden dat het concept voor zich spreekt, maar dat persoonlijke aandacht, instructie en begeleiding bepalend zijn voor de acceptatie van een nieuw concept als Frontoffice/Backoffice.

Proof of concept

In de experimentenfase is door de projectleiding sterk gestuurd op de boodschap dat de experimenten met het Frontoffice/Backoffice-concept primair dienden als *proof of concept*. Feitelijk klopte dit, maar de boodschap van de projectleiding deed geen recht aan een andere vraag die vele betrokkenen binnen het korps er direct op lieten volgen, namelijk die naar de formatieve consequenties van invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept. De scheiding tussen het beoordelen van een concept op zijn merites en de eventuele volgende stappen, bleek al vroeg in 2009 niet goed houdbaar. Mede door het onderzoeksteam is erop aangedrongen proactief om te gaan met de vraag naar de formatieve consequenties. Dit heeft ertoe geleid dat de projectleiding actief de boodschap is gaan communiceren dat 'Frontoffice/Backoffice niet ten koste zal gaan van de blauwe capaciteit'.

¹ Zie ook de volgende paragraaf m.b.t. interventies onderzoeksteam.

Overigens bleken er vervolgens nog wel interpretatieverschillen te bestaan over de betekenis van deze uitspraak, zoals we later zullen beschrijven.

In een zeer vroeg stadium was al duidelijk dat helderheid over de formatieve consequenties van introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept van doorslaggevend belang was voor het draagvlak voor het concept. Bij implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept elders verdient het aanbeveling vanaf de start van de implementatie open, volledig en duidelijk te communiceren over de formatieve uitgangspunten en consequenties van invoering van het concept. Zonder deze duidelijkheid ontbreekt de ruimte voor betrokkenen om het concept om zijn eigen merites te beoordelen.

Communiceren motivators, wegnemen dissatisfiers

In de communicatie over het Frontoffice/Backoffice-concept is sterk de nadruk gelegd op de voordelen van het concept voor blauw. Het concept dient immers een duidelijke meerwaarde te hebben voor agenten in hun dagelijks politiewerk. Bij de introductie van het concept is vooral de potentiële vermindering van de administratieve lastendruk gecommuniceerd. Andere potentiële voordelen, zoals een betere informatievoorziening aan agenten bij hun werk op straat of het genereren van debriefingsinformatie, zijn niet actief gecommuniceerd, omdat niet zeker was dat deze beloftes ingevuld konden worden. De projectleiding heeft ervoor gekozen deze eventuele voordelen als 'cadeautjes' te presenteren op het moment dat de voordelen daadwerkelijk manifest zouden worden. Het leveren van aanvullende informatie aan agenten op straat is dit gedurende de experimenten en de teampilot inderdaad als voordeel naar voren gekomen. Het verstrekken van debriefingsinformatie is echter nog niet gerealiseerd.

De veranderstrategie is daarmee te kenmerken door het communiceren van de *motivators*, om daarmee draagvlak voor de verandering te realiseren. Voor het blauwe systeem was de *motivator* dus primair een vermindering van de administratieve lastendruk, inclusief de mogelijkheid om capaciteit vrij te spelen die zou kunnen leiden tot extra inzet op straat. Voor de Dienst Informatie was de *motivator* primair de mogelijkheid om door Frontoffice/Backoffice meer gegevens binnen te krijgen en het aantal foutieve registraties terug te dringen. Voor het korps als geheel kunnen zowel de administratieve lastenvermindering voor blauw, het realiseren van een efficiëntere werkwijze en daarmee vrijspelen van capaciteit en het verbeteren van de kwaliteit van de informatie en de informatieorganisatie als *motivator* worden genoemd. Gedurende de experimentenfase bleek de invoering van BVH een onvoorziene, maar zeer sterke, bijkomende *motivator*. De invoering van BVH heeft geleid tot een extra administratieve lastendruk voor blauw binnen Hollands Midden. Het Frontoffice/Backoffice-concept verminderde deze druk, doordat de helpdesk een deel van de administratieve afwerking voor haar rekening nam.

In de veranderstrategie is niet alleen gekozen voor het communiceren van *motivators*, maar ook voor het consequent proberen weg te nemen van *dissatisfiers*. In dit verband bleek al tijdens de eerste experimenten dat het cruciaal is dat de helpdesk de taal van blauw spreekt. In letterlijke zin, doordat de helpdesk bekend moet zijn met het taalgebruik van blauw. Kennis van het NATO-alfabet is hiervan een voorbeeld. In bredere zin is gebleken dat agenten er grote waardering voor hebben als hun collega bij de helpdesk zich kan inleven in wat politiestraatwerk inhoudt. Om die reden heeft de Dienst Informatie ervoor gekozen de functie van de helpdeskmedewerkers die het telefonische contact onderhouden met de agenten op straat, vooral in te vullen met medewerkers met blauwe ervaring. Andere *dissatisfiers*, zoals het ontbreken van de mogelijkheid om *handsfree* te bellen of de mogelijkheid voor een motoragent om in de motorhelm een microfoon en luidspreker in te bouwen, zijn aangepakt zodra deze problemen zichtbaar werden.

Overigens zijn niet alle *dissatisfiers* hiermee ondervangen. De bereikbaarheid en dienstverlening van de helpdesk blijft een voortdurend aandachtspunt. Als de bereikbaarheid op orde is en als de kwaliteit van de dienstverlening (het telefonisch contact met blauw en de kwaliteit van de uiteindelijke producten) goed zijn, is de waardering voor het Frontoffice/Backoffice-concept groot. Het tegenovergestelde is echter ook waar: zodra de bereikbaarheid in het gedrang komt en zodra de kwaliteit van producten suboptimaal is, doet dit afbreuk aan het draagvlak voor het concept. De kwaliteitszorg op de helpdesk, inclusief de wijze waarop de helpdesk inspeelt op piekbelasting, is een kritische succesfactor voor verdere opschaling.

5.3.2 Veranderaanpak

De veranderstrategie is in de praktijk vertaald in een veranderaanpak die gebaseerd is op:

- het inzichtelijk maken van wat het Frontoffice/Backoffice-concept concreet betekent
- het persoonlijk instrueren en begeleiden van de medewerkers die met Frontoffice/Backoffice gingen werken
- het betrekken van de buitenwereld bij het veranderingsproces.

Concretiseren van het Frontoffice/Backoffice-concept

Om de betekenis en functionaliteit van het Frontoffice/Backoffice-concept zichtbaar te maken, heeft de Dienst Informatie een korte film gemaakt waarin de werking en meerwaarde van het proces worden gedemonstreerd. De film toont hoe agenten op straat telefonisch contact zoeken met de helpdesk, die hun meldingen en mutaties verwerkt. Terug op het bureau vinden de agenten in hun mail de uitgewerkte producten, die ze alleen nog hoeven te controleren en te ondertekenen. De film demonstreert daarmee duidelijk dat Frontoffice/Backoffice als concept blauw administratief werk uit handen neemt. Maar de film laat ook de meerwaarde van het concept zien voor informatiegestuurde politie. De film demonstreert het belang van IGP-mutaties en toont de meerwaarde voor de informatieorganisatie. De film is daardoor zowel voor de Dienst Informatie als voor blauw relevant. De film is positief ontvangen. Een vertoning van de film aan het MT van D1, in het voorjaar van 2009, droeg ertoe bij dat een kritische en sceptische houding ten opzichte van het concept omsloeg in enthousiasme. Voor het personeel van de Dienst Informatie is in februari 2009 een voorlichtingsbijeenkomst over het Frontoffice/Backoffice-concept georganiseerd, waar de film ook is vertoond. Ook hier bewees de film haar waarde: het concept werd minder abstract en is voor de medewerkers veel meer tot leven gekomen.

Persoonlijke instructie en begeleiding

In de veranderaanpak is weinig gebruik gemaakt van grootschalige communicatie. In het korpstijdschrift 'Profiel' en op intranet is aandacht besteed aan de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept binnen het korps Hollands Midden. Verder lag de nadruk vooral op persoonlijke communicatie. Bij de start van de experimenten is een kick off-bijeenkomst georganiseerd waar de medewerkers van de helpdesk en de agenten die de eerste experimenten gingen draaien, met elkaar kennis konden maken. Ook bij de start van de teampilot is een dergelijke ontmoeting georganiseerd: medewerkers van de helpdesk zijn uitgenodigd bij het jaarlijkse teamuitje van team Lisse. Deze persoonlijke kennismaking met 'de andere kant van de lijn' is zowel door de medewerkers van de helpdesk als door de betrokken agenten als positief ervaren. Ook is door de projectorganisatie een smoelenboek opgesteld, om de afstand tussen de beide systemen te helpen overbruggen. Uitwisseling van medewerkers tussen beide systemen is zowel door medewerkers van de helpdesk als door agenten genoemd als een factor die bij draagt aan succesvolle samenwerking, doordat het begrip voor elkaars werksituatie vergroot.

De persoonlijke benadering stond ook centraal bij de start van de teampilot. Eén van de wijkagenten van team Lisse die vanaf de eerste experimenten met Frontoffice/Backoffice heeft gewerkt, heeft een actieve rol gespeeld bij het enthousiasmeren en begeleiden van zijn collega's die nog geen ervaring met concept hadden. Deze wijkagent heeft een belangrijke rol gespeeld als begeleider van de implementatie op het team. Daarnaast heeft de projectleider ervoor gekozen zeer regelmatig op het team aanwezig te zijn, om de implementatie ter plekke te kunnen volgen. Haar aanwezigheid op het team heeft ertoe bijgedragen dat de helpdesk sneller en openhartiger feedback kon krijgen over de waardering van blauw voor hun dienstverlening. Kleine kritiekpunten en irritaties, die agenten in meer formele evaluaties niet zo snel zouden melden, zijn door haar aanwezigheid op het team gesignaleerd.

Bij de implementatie op teamniveau is er door de teamchef bovendien voor gekozen eerst die agenten met het concept te laten werken die gemotiveerd waren en die bovendien binnen het team als gangmakers beschouwd kunnen worden. Hiermee heeft de teamchef willen bereiken dat rond de opschaling van Frontoffice/Backoffice een positieve sfeer zou bestaan. De teamchef heeft deze groep agenten gevraagd kritisch maar positief bij te dragen aan de implementatie van het concept. Hij heeft hen daarmee mede verantwoordelijk gemaakt voor de implementatie. Deze aanpak heeft gewerkt. Binnen twee weken was het overgrote deel van de agenten van team Lisse met het concept bekend en ermee aan het werk. Hieruit blijkt dat de inzet van *change agents* een belangrijke bijdrage kan leveren aan een succesvolle implementatie.

De buitenwereld binnen halen

Tijdens de teampilot heeft de projectleiding ervoor gekozen belangrijke stakeholders een kijkje in de keuken van Frontoffice/Backoffice te geven. Zo hebben onder meer de staatssecretaris van BZK, de korpsbeheerder van het korps Hollands Midden en vertegenwoordigers van andere korpsen werkbezoeken gebracht aan de helpdesk. Tijdens de teampilot heeft het Frontoffice/Backoffice-concept bovendien het landelijke nieuws gehaald.¹ Deze aanpak draagt ertoe bij de belangrijkste stakeholders zelf ervaren wat de meerwaarde van het concept is. Het leidt er echter ook toe dat er hoge verwachtingen over de meerwaarde van het concept worden gewekt. Het is dan ook van belang consequent te benadrukken dat toepassing van het Frontoffice/Backoffice-concept weliswaar op veel waardering van blauw kan rekenen en dat het concept vermindering van de administratieve lasten binnen blauw mogelijk lijkt te maken, maar dat het nog te vroeg is om een definitieve kosten/baten-analyse te presenteren.

Tot en met de teampilot heeft de projectleiding de nadruk gelegd op persoonlijke communicatie over het concept. Deze aanpak is succesvol gebleken en dient bij verdere opschaling gecontinueerd te worden. Per team dat met het concept gaat werken, zal een implementatieplan opgesteld moeten worden waarin de persoonlijke instructie en begeleiding van medewerkers voorop staat. Daarnaast zal bij verdere opschaling de behoefte ontstaan aan nieuwe ondersteunende communicatiemiddelen. Er zal op grotere schaal behoefte zijn aan voorlichting en informatie. Deze informatie dient centraal beschikbaar te worden gesteld vanuit het Frontoffice/Backoffice-project in samenwerking met de Dienst Communicatie van het korps. Aandachtspunt hierbij is het meer planmatig organiseren van de communicatie rond het Frontoffice/Backoffice-concept.

¹ Verslag BNR, 9 november 2009.

5.3.3 Draagvlak en weerstand

Bij de beoordeling van het draagvlak en weerstand voor het Frontoffice/Backoffice-concept dient onderscheid te worden gemaakt tussen de externe en de interne omgeving.

Externe omgeving

Voor wat betreft de externe omgeving kan geconstateerd worden dat er grote belangstelling bestaat voor het Frontoffice/Backoffice-concept. Dit blijkt allereerst uit belangstelling van andere korpsen, maar bijvoorbeeld ook uit de belangstelling van de Politieacademie voor de potentie van het Frontoffice/Backoffice-concept. Dit wil niet zeggen dat er sprake is van een unaniem draagvlak voor het concept. Zo zijn er regiokorpsen die een geheel andere benadering kiezen van de rol van agenten bij administratieve handelingen: haaks op het Frontoffice/Backoffice-concept staat de ontwikkeling van het mobiele kantoor, waarbij agenten op straat via *hand held*-computers of via een toetsenbord in de auto gegevens invoeren. Ook bij een dergelijk concept is het bureau niet langer de plaats waar administratieve afwerking plaatsvindt. Belangrijk verschil met het Frontoffice/Backoffice-concept is wel dat bij een mobiel kantoor de agent nog steeds zelf verantwoordelijk is voor de administratieve afwerking. Dit verschil in benadering laat echter onverlet dat ook door korpsen die meer gericht zijn op 'mobiel werken' de ontwikkelingen rondom Frontoffice/Backoffice belangstellend worden gevolgd. De context voor de pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept binnen politie Nederland kan dan ook als positief worden geduid.

Dat geldt ook voor de bestuurlijke context. Het ministerie van BZK beschouwt het Frontoffice/Backoffice-concept als een kansrijk initiatief om de administratieve belasting bij executief politiewerk terug te helpen dringen en daarmee meer ruimte te maken voor agenten om als professionals hun werk op straat te doen. Om die reden heeft het ministerie de experimenten en de teampilot met het concept ook financieel ondersteund. Bestuurlijke steun is er ook van de korpsbeheerder Hollands Midden, die tijdens een werkbezoek aan de helpdesk zich enthousiast over het concept heeft getoond.

Tenslotte kan worden vermeld dat het Frontoffice/Backoffice-concept tot op heden een zeer positieve pers heeft gehad. Diverse media hebben over het concept bericht, waarbij de toon steeds positief is geweest en het accent lag op het vrijspelen van tijd voor politiewerk op straat.

Interne omgeving

Voor de interne omgeving geldt dat opnieuw een onderscheid dient te worden gemaakt. Ditmaal naar de drie systemen die in het analysekader voor dit onderzoek zijn onderscheiden:

- het blauwe systeem
- de Dienst Informatie (helpdesk, verkeerstoren)
- het korps als geheel.

Blauw

Uit de experimenten en uit de teampilot blijkt dat agenten die deelnemen aan het Frontoffice/Backoffice-project over het algemeen positief oordelen over het concept. Zij ervaren een aanzienlijke tijdsbesparing. Bovendien biedt de helpdesk hen regelmatig aanvullende informatie die hen in staat stelt hun werk op straat beter uit te voeren. Ook het feit dat agenten die gebruik maken van Frontoffice/Backoffice substantieel minder met BVH hoeven te werken, draagt bij aan het draagvlak voor het concept. Ook blauwe leidinggevenden tonen zich enthousiast, met name vanwege de tijdsbesparing.

Voor beide groepen (agenten en leidinggevenden) geldt echter dat het draagvlak voor het concept sterk gekoppeld is aan de vraag waar de formatieve winst landt.

Het draagvlak valt weg zodra blauw formatie in zou moeten leveren. Weerstand tegen het Frontoffice/Backoffice-concept ontstaat verder eigenlijk alleen als de kwaliteit van de dienstverlening door de helpdesk te wensen over laat. Dit blijkt zowel uit interviews met agenten die deel hebben genomen aan de experimenten of aan de teampilot, als uit de focusgroep met agenten waarbij agenten van team Leiden Midden aangeven negatieve ervaringen te hebben met het telefonisch doorbellen van meldingen aan een infolijn bij de Dienst Informatie (het nummer 3333). Als medewerkers van de Dienst Informatie de taal van blauw niet spreken (bijvoorbeeld NATO-alfabet) of als zij fouten maken in producten, dan daalt de waardering.

In dit verband dient ook opgemerkt te worden dat niet alle agenten die aan de experimenten en pilot deel hebben genomen, het Frontoffice/Backoffice-concept in gelijke mate benutten. Sommige agenten blijken in de praktijk terughoudend te zijn met het doorgeven van meldingen aan de helpdesk. Factoren die hierbij een rol kunnen spelen, zijn:

- het feit dat agenten bij contact met de helpdesk hun verhaal direct onder woorden moeten weten te brengen, terwijl zij bij eigen administratieve afwerking na kunnen denken over hun precieze formulering
- een zekere schroom om de helpdesk te belasten dan wel een beroep te doen op de helpdesk
- de inschatting van agenten dat het net zoveel werk is om een melding door te bellen en de melding vervolgens te corrigeren en waar nodig aan te vullen, dan als zij deze direct zelf in BVH zouden muteren
- de wens om mutaties vanwege een specifiek vertrouwelijk karakter (bijvoorbeeld een zedenzaak) zelf vast te leggen
- onbekendheid met de mogelijkheid om voor bepaalde administratieve werkzaamheden een beroep op de helpdesk te doen.

Uit observaties gedurende de experimenten en tijdens de teampilot blijkt dat agenten die terughoudend zijn met het gebruik van Frontoffice/Backoffice, zich desgevraagd wel positief over de betekenis van het concept uitlaten. De vraag is echter in hoeverre deze positieve reacties 'sociaal wenselijk' zijn en de agenten het concept in de praktijk toch soms bewust links laten liggen. Geconcludeerd kan worden dat het gebruik van Frontoffice/Backoffice afhankelijk is van de persoon van de agent. Bij verdere opschaling dient hierbij in de instructie van volgende teams nadrukkelijk rekening te worden gehouden.

Dienst Informatie

Voor de Dienst Informatie geldt dat het Frontoffice/Backoffice-concept uitzicht biedt op het genereren van meer gegevens en op een betere kwaliteit van deze gegevens. Dit zijn twee belangrijke *motivators* voor het management van de dienst. Medewerkers van de dienst geven in interviews aan zich bewust te zijn van de meerwaarde van het Frontoffice/Backoffice-concept vanuit het perspectief van informatiegestuurde politie. De invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept betekent echter voor zowel de medewerkers van de helpdesk als voor de medewerkers van de informatieverkeerstoren een aanpassing in hun werkproces.

Voor de medewerkers van de Business Unit Gegevensverwerking is Frontoffice/Backoffice niet alleen een concept, maar vooral ook een fundamentele verandering in het werk, met nieuwe collega's en een nieuw werkproces, waar ook regelmatig aanpassingen in worden doorgevoerd. Voor de medewerkers belast met rol 2 (uitwerking audiofile) geldt dat bovendien sprake is van werk met een eentonig karakter. De voorgenomen inzet van één medewerker op verschillende rollen binnen de helpdesk is dan ook wenselijk.¹

¹ Zie m.b.t. de combinatie van rollen binnen de helpdesk ook hoofdstuk 4.

Uit de interviews blijkt dat wederzijds begrip tussen de helpdesk en blauw een belangrijke voorwaarde is voor plezierig werken en daarmee het draagvlak voor het concept. Persoonlijke ontmoetingen tussen de beide systemen dragen hieraan bij.

Voor de verkeerstoren geldt iets soortgelijks. Medewerkers van de verkeerstoren geven aan de potentie van het concept te doorgronden, maar ervaren ook de druk van het omschakelen van naar een nieuwe manier van werken. Een medewerker van de verkeerstoren gaf aan de vaste deadlines voor het doorgeven van informatieproducten aan blauw (om 10:00 uur en 12:00 uur) als belastend te ervaren en hierdoor een hogere werkdruk te ervaren, omdat de tijdsdruk dwingt een product eerder op te leveren, terwijl de medewerker eigenlijk nog een extra verwerkingsslag zou willen doen. Een ander aandachtspunt vormt de inbedding van de informatieverkeerstoren binnen de Business Unit Veredeling. Bij de start van de verkeerstoren waren slecht enkele medewerkers van de BUV betrokken, wat ervaren is als 'een eigen eiland binnen de Business Unit'. Inmiddels is dit bezwaar ondervangen doordat het aantal medewerkers dat betrokken is bij de verkeerstoren is verbreed.

Korps

Alhoewel de korpschef en de driehoek het veranderingsproces steunden, was de coalitie rondom het Frontoffice/Backoffice-project binnen het korpsbrede systeem verder smal. Het Korps Management Team stond op afstand en was sceptisch. De districtschefs hadden te maken met meer veranderingsprocessen, de korpsagenda en hadden zorg om de consequenties voor de basisteams, temeer omdat de beelden rondom Frontoffice/Backoffice niet helder waren. Het draagvlak voor het Frontoffice/Backoffice-project binnen het korps als geheel kan daarom eerder als neutraal dan als positief worden benoemd. Dit is van belang met betrekking tot verdere opschaling: de opgave is dan om de het korps als geheel te enthousiasmeren en te mobiliseren rond Frontoffice/Backoffice.

5.4 Interventies onderzoeksteam

Het onderzoek naar het Frontoffice/Backoffice-concept heeft het karakter van actieonderzoek. Het onderzoeksteam heeft gedurende het gehele jaar 2009 actief gereflecteerd op de introductie van het concept, op de implementatie en op het verloop van het veranderingsproces.

Het onderzoeksteam heeft feedback onder meer verstrekt door:

- deelname aan de stuurgroep voor het Frontoffice/Backoffice-project
- deelname aan de klankbordgroep voor het Frontoffice/Backoffice-project
- deelname aan het MT van de Dienst Informatie
- maandelijks voortgangsoverleg met de directeur van de Dienst Informatie, tevens opdrachtgever voor het onderzoek
- periodieke terugkoppeling en/of overleg met de korpschef
- periodieke terugkoppeling en/of overleg met de voorzitter van de stuurgroep Frontoffice/Backoffice
- klankbordgesprekken met de projectleider en deelprojectleiders voor het project Frontoffice/Backoffice
- deelname aan ontwikkelsessies ten behoeve van de informatieverkeerstoren.

Het onderzoeksteam heeft enkele malen geïntervenieerd in het verloop van het implementatie- en veranderingsproces. Deze interventies hadden betrekking op risico's en tekortkomingen in de aanpak van het veranderingsproces.

De interventies hadden betrekking op:

- het perspectief van waaruit het Frontoffice/Backoffice-project benaderd werd
- de aansturing van het Frontoffice/Backoffice-project
- benadering van de formatieve consequenties van het Frontoffice/Backoffice-project
- het doorlopend agenderen van de doelmatigheidsvraag
- de planning en voorbereiding van de pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept
- de kwaliteit van de helpdesk.

Elk van deze interventies lichten wij hieronder kort toe.

5.4.1 Perspectief op het Frontoffice/Backoffice-concept

In een vroeg stadium heeft het onderzoeksteam het perspectief van waaruit het Frontoffice/Backoffice-concept benaderd werd aan de orde gesteld. Het team constateerde dat het veranderingsproces teveel werd benaderd vanuit de visie van de Dienst Informatie op informatiegestuurd politie en als motor voor de doorontwikkeling van de Dienst Informatie. De relatie met blauw en de meerwaarde die Frontoffice/Backoffice voor blauw moest hebben, bleef hierdoor teveel op de achtergrond.

Aan de hand van het analysekader¹ heeft het onderzoeksteam aangegeven dat er bij de benadering van het Frontoffice/Backoffice-project steeds rekening gehouden moet worden met de effecten in drie (sub-)systemen: de Dienst Informatie, de blauwe omgeving in D1 en het korps als geheel (vooral management en medezeggenschap). Deze drie systemen leiden tot drie verschillende perspectieven op de doelstellingen, randvoorwaarden, aanpak en resultaten van het Frontoffice/Backoffice-concept. Voor het omgaan met draagvlak en weerstand was het van belang dat stappen in het project steeds vanuit die drie perspectieven benaderd werden en niet alleen vanuit het perspectief van de Dienst Informatie. Daarnaast was het van groot belang dat de Dienst Informatie de aanpak van het Frontoffice/Backoffice-concept steeds plaatste in de context van blauw, de dominante veranderingsrichting.

5.4.2 Sturing Frontoffice/Backoffice-project

Ook de aansturing van het project werd aanvankelijk bepaald door de eenzijdige benadering van het project vanuit het perspectief van de Dienst Informatie. Verklaarbaar was dat wel. Het project is geïnitieerd door de directeur van de Dienst Informatie. Ook de projectorganisatie werd voornamelijk ingevuld door de Dienst Informatie. Deze invulling vloeide logisch voort uit het feit dat binnen de Dienst Informatie de nodige voorbereidingen getroffen moesten worden voor de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept. Binnen de Business Unit Gegevensverwerking werd de helpdesk ingericht, werden nieuwe medewerkers opgeleid en werd de spraakherkenningssoftware ingeregeld. Binnen de Business Unit Veredeling werd de Informatieverkeerstoren ingericht. In de aansturing en voorbereiding van het project domineerde aanvankelijk dus het systeem Dienst Informatie.

Het blauwe systeem was weliswaar vanaf de start van het project betrokken, doordat al vanaf de start duidelijk was dat binnen D1 met het concept zou worden geëxperimenteerd en doordat de districtschef D1 hiervan een actief pleitbezorger was en is. Maar de rol van blauw was er meer een van 'gepamperde gebruiker' die het naar de zin moest worden gemaakt om medewerking aan het door de Dienst Informatie gedomineerde proces te bewerkstelligen dan een van 'partner in het project'. Blauw had *geen* rol in de aansturing van het veranderingsproces en in het definiëren van de streefsituatie. Er waren ook geen 'gebruikersgroepen' betrokken bij de ontwikkeling van het concept. Ook de aansturing van het veranderingsproces ten aanzien van de rol van het korps als geheel was niet optimaal.

¹ Zie paragraaf 2.1.

Korpschef en driehoek steunden het veranderingsproces, er was veel externe steun gemobiliseerd (ministerie van BZK, Politieacademie, Landelijk Programma Ontwikkeling GGP) maar de coalitie rondom het Frontoffice/Backoffice-project was smal. Het Korps Management Team stond op afstand en was sceptisch. De districtscheFs hadden te maken met meer veranderingsprocessen, de korpsagenda en hadden zorg om de consequenties voor de basisteams, temeer omdat de beelden rondom Frontoffice/Backoffice niet helder waren.

De onderzoeksgroep heeft in het voorjaar van 2009 gewezen op deze onbalans. Dit heeft ertoe geleid dat zowel de sturing als de uitvoering van het project werden verbreed tot beide systemen. De dagelijkse aansturing van het Frontoffice/Backoffice-project is de gezamenlijke verantwoordelijkheid geworden van de directeur van de Dienst Informatie en van de districtschef D1. De aansturing is bovendien verbreed door een stuurgroep in te stellen, waarvan naast de directeur van de Dienst Informatie en de districtschef D1 nog een districtschef deel uitmaken en waarin onder meer ook de recherche en de meldkamer vertegenwoordigd zijn. Ook de uitvoering van het Frontoffice/Backoffice-project is verbreed door medewerkers uit D1 verantwoordelijkheid te geven voor onderdelen van het project. Zo is het projectleiderschap in de aanloop naar de teampilot uitgebreid met een projectleider blauw en is tijdens de teampilot gekozen voor de inzet van een blauwe projectbegeleider binnen pilotteam Lisse.¹

De verbreding van de aansturing van het Frontoffice/Backoffice-project heeft de natuurlijke spanning tussen de Dienst Informatie en het blauwe systeem een plaats gegeven in de projectorganisatie. Een succesvolle introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept is de verantwoordelijkheid van beide systemen. Geconcludeerd kan worden dat de aansturing door beide systemen een wezenlijke bijdrage heeft geleverd aan de succesvolle introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept. De verbinding met het korps als geheel is door de instelling van de stuurgroep verbeterd, met name richting het Korps Management Team. Toch blijft dit een punt van aandacht. Er was tot voor kort meer sprake van een gezamenlijke aansturing van het project door de Directeur Informatie en de districtschef D1 die de belangrijke beslissingen over de voortgang van het project namen dan van aansturing door de stuurgroep. Dit blijkt ook uit het feit dat het eerste advies van de stuurgroep richting korpschef pas zal plaatsvinden op basis van de evaluatie van de teampilot.

5.4.3 Benadering formatieve consequenties Frontoffice/Backoffice-concept

Mede omdat de experimenten en teampilot met externe projectfinanciering plaatsvonden, werd de vraag naar de formatieve consequenties van het Frontoffice/Backoffice-concept aanvankelijk niet expliciet aan de orde gesteld. Eerst moest het concept in de praktijk op zijn haalbaarheid en meerwaarde beproefd worden, daarna zouden de kosten en baten afgewogen en besloten worden over de formatieve consequenties. Dit heeft de opstart van het project vergemakkelijkt, maar de onzekerheid die daardoor werd gecreëerd legde ook een hypotheek op het draagvlak voor het Frontoffice/Backoffice-project, met name vanuit D1 en bij de districtscheFs. Het onderzoeksteam heeft de projectleiding en de korpschef geadviseerd om de formatiediscussie naar voren te halen en daarin het voortouw te nemen.

¹ De blauwe projectleider vervulde het projectleiderschap in het kader van een MD-traject. Daarmee was de inzet van deze projectleider beperkt tot een periode van enkele maanden. In de aanloop van de start van de teampilot ronderde de blauwe projectleider haar werkzaamheden af. Daarmee was de operationele projectleiding vanuit blauw bij de start van de teampilot niet ingevuld, anders dan door de teamchef Lisse.

Daarbij zou helder moeten worden gemaakt door dat het bij Frontoffice/Backoffice niet gaat om suboptimalisatie vanuit het perspectief van de Dienst Informatie maar dat eerst onderzocht wordt hoe capaciteit kan worden vrijgespeeld voor de helpdesk door:

- reorganisatie en herprioritering bij de Dienst Informatie zelf
- samenwerking tussen helpdesk, meldkamer en teleservice
- winst vanwege Frontoffice/Backoffice in ondersteunende functies in de teams en bij de ondersteunende afdelingen.

Dit advies is overgenomen en heeft zeker na een duidelijke stellingname van de korpschef dat de invoering van Frontoffice/Backoffice niet ten koste zal gaan van blauw, veel onzekerheid weggenomen en een positief effect gehad op het draagvlak voor het project. Toch keert het gevoel 'eerst zien, dan geloven' van tijd tot tijd weer terug. Periodieke herbevestiging door de korpschef en de stuurgroep van het uitgangspunt dat de blauwe capaciteitswinst niet zal worden afgeroomd, blijft dan ook noodzakelijk. Dat geldt ook voor het bevestigen van de inzet van de Dienst Informatie om zelf te zoeken naar een substantiële bijdrage aan de formatie van de helpdesk.

5.4.4 Doorlopend agenderen doelmatigheidsvraag

Voor de doelmatigheid van het Frontoffice/Backoffice-concept gaat het om de vraag of de potentiële tijds winst binnen het blauwe systeem opweegt tegen de extra inzet die de Dienst Informatie moet leveren om de helpdesk te bemensen. Omdat de doelmatigheidsvraag zwaar mee zal wegen bij het beoordelen van de uiteindelijke meerwaarde van het Frontoffice/Backoffice-concept, dient deze vraag naar het oordeel van het onderzoeksteam voortdurend te worden geagendeerd.

Zeker in de startfase van het project, toen de nadruk lag op de technische realisatie en het beproeven van het concept in de praktijk, stond het doelmatigheidsaspect echter niet vanzelf centraal. Tijdens de experimenten en tijdens de teampilot was er dikwijls sprake van leegloop bij de helpdesk, om de eenvoudige reden dat het aantal agenten dat een beroep kon doen op de helpdesk nog beperkt was, maar ook om te voorkomen dat een te krappe bezetting van de helpdesk zou kunnen leiden tot wachttijden voor blauw. Deze leegloop is in een structurele situatie onwenselijk. Overigens mag verwacht worden dat de leegloop af zal nemen naarmate het aantal teams dat gebruik maakt van het Frontoffice/Backoffice-concept toe zal nemen. Voor wat betreft de bezetting van de helpdesk bij de Dienst Informatie heeft het onderzoeksteam consequent aandacht gevraagd voor het belang de helpdesk zo efficiënt mogelijk in te richten. Het onderzoeksteam heeft ervoor gepleit, onder meer door middel van een stresstest, tijdig de minimaal benodigde capaciteit voor de helpdesk te onderzoeken.

Voor wat betreft de potentiële tijds winst bij blauw heeft het onderzoeksteam er vooral voor gewaarschuwd terughoudend te zijn met interpretaties van de potentiële tijds winst die uit de eerste resultaten van de tijdregistraties naar voren kwam. De tijds winst binnen blauw zegt immers nog niet veel over de uiteindelijke doelmatigheid van het Frontoffice/Backoffice-concept als deze niet gerelateerd wordt aan de extra inzet ten behoeve van de helpdesk.

5.4.5 Planning en voorbereiding van de pilots

Oorspronkelijk was voorzien in een opschaling na de experimenten naar een districtelijke pilot medio 2009. Het onderzoeksteam heeft vanuit veranderkundige overwegingen een tussenstap via een pilot in één team bepleit. Dit spoorde met de ervaringen met de voorbereidingen in technische zin. Het advies werd overgenomen door de projectleiding en de korpsleiding. Het onderzoeksteam heeft vervolgens sterk aangedrongen op een gedegen voorbereiding van de teampilot.

Een tweede bijdrage heeft het onderzoeksteam geleverd door in de aanloop naar de teampilot de voorbereidingen kritisch te toetsen. De stelling van de directeur van de Dienst Informatie dat 'de teampilot niet per se tot een positief resultaat hoeft te leiden', werd onderschreven maar voorzien van een belangrijke aanvulling: de evaluatie van de teampilot moest een indicatie opleveren voor de meerwaarde van het Frontoffice/Backoffice-concept en dat veronderstelde dat alle randvoorwaarden volledig op orde moesten zijn. Anders zou de evaluatie geen betrouwbaar beeld opleveren van het Frontoffice/Backoffice-concept maar vooral van de kwaliteit van het veranderingsproces.

Aan het einde van de zomer bestond binnen het onderzoeksteam twijfel over de vraag of de randvoorwaarden voldoende op orde waren. Er werd meer energie gestoken in het schrijven van een business case voor de pilot (formele voorwaarde in Hollands Midden in het besluitvormingsproces rondom veranderingsprocessen) dan in het feitelijk voorbereiden van de randvoorwaarden voor de pilot. Deze twijfel is besproken met de projectleiding en heeft erin geresulteerd dat meer tijd is genomen voor de voorbereiding van de teampilot, waarvan de start verschoven is naar oktober.

Ook heeft het onderzoeksteam er voor gepleit op het team Lisse, waar de pilot ging draaien, een medewerker vanuit de projectorganisatie te plaatsen, zodat er op het team bij het opstarten van de teampilot een directe lijn met de projectorganisatie gerealiseerd was en dat er zowel aan de kant van het team als de Dienst Informatie *troubleshooters* aanwezig waren die de voortgang van de pilot bewaakten en konden zorgen voor bijsturing. Ook deze aanbeveling is door de projectleiding opgevolgd. Het onderzoeksteam was bovendien van oordeel dat het 'eigenaarschap' van de teampilot mede bij de teamchef belegd moest worden. Dat is ook vanuit het team zelf met hem besproken. Teamchef Koot heeft die rol meer dan waargemaakt, mede dankzij de ondersteuning van wijkagent Giesbergen, die als deelnemer aan de experimenten vanaf de start van de experimenten een ambassadeur voor het project was. Dit heeft in belangrijke mate bijgedragen aan een goed verloop van de pilot.

5.4.6 Kwaliteit van de helpdesk

Een laatste interventie van het onderzoeksteam heeft betrekking op de kwaliteit van de helpdesk. Eerder in dit hoofdstuk zijn de bereikbaarheid en de kwaliteit van dienstverlening van de helpdesk al als kritische succesfactoren benoemd voor de implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept. Bereikbaarheid en kwaliteit van dienstverlening kunnen beschouwd worden als *dissatisfiers*: zij zijn een minimale voorwaarde voor draagvlak voor het concept. Als de bereikbaarheid en kwaliteit van dienstverlening te kort schiet, schaadt dit ook direct het draagvlak. De onderzoeksgroep heeft tijdens de teampilot geconstateerd dat zowel de bereikbaarheid als de kwaliteit van dienstverlening door de helpdesk op sommige momenten onvoldoende is geweest. Met name bij piekbelasting blijkt de bereikbaarheid van de helpdesk kwetsbaar. De kwaliteit van de dienstverlening blijkt met name afhankelijk van de mate waarin de helpdeskmedewerkers ervaren zijn in het werken binnen het Frontoffice/Backoffice-concept. Op problemen rond bereikbaarheid en kwaliteit is door de deelprojectleider voor de helpdesk telkens adequaat gereageerd. Dat laat onverlet dat bij verdere opschaling van het concept ook een de kwaliteitszorg verder uitgebouwd dient te worden. Het onderzoeksteam heeft de projectleiding daarom geadviseerd een projectmedewerker te belasten met het vorm geven van deze kwaliteitszorg.

5.5 Lessons learned

Resumerend kunnen op basis van bovenstaande formuleren de volgende *lessons learned* met betrekking tot de aanpak van het veranderingsproces worden geformuleerd:

- kies voor een stapsgewijze implementatie en opschaling, start projectmatig en schakel pas bij gebleken succes over op meer structurele vormen van implementatie
- communiceer eenduidig en helder over de status en reikwijdte van het project
- benoem actief wat het uitgangspunt is met betrekking tot de formatieve consequenties van implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept
- formuleer voor iedere implementatiestap randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie en beoordeel vooraf kritisch of deze randvoorwaarden zijn ingevuld alvorens tot daadwerkelijke implementatie over te gaan
- zet ambassadeurs en *change agents* binnen blauw in die hun collega's informeren over en enthousiasmeren voor het Frontoffice/Backoffice-concept
- zorg ervoor dat de medewerkers van frontoffice en backoffice elkaar kennen, door ontmoetingen en uitwisselingen te organiseren
- zorg ervoor dat de bereikbaarheid van de backoffice gegarandeerd is en dat de backoffice haar werkzaamheden pas beëindigt nadat blauw klaar is met hun diensten
- zorg ervoor dat de medewerkers van de helpdesk die blauw telefonisch te woord staan, de taal van blauw spreken en zich kunnen verplaatsen in politiestaatwerk
- zorg ervoor dat er bij de implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept binnen blauw voldoende tijd en capaciteit is vrijgemaakt om agenten persoonlijk kennis te laten maken met het Frontoffice/Backoffice-concept
- zorg voor actieve aanwezigheid van de projectorganisatie binnen blauw, om signalen op te pakken
- richt de sturing op het project zodanig in, dat relevante betrokkenen verantwoordelijkheid dragen voor een succesvol verloop van de implementatie.

6 Aanbevelingen

6.1 Indicaties teampilot voor *proof of concept*

Op basis van de resultaten van de teampilot kunnen niet meer dan indicatieve uitspraken gedaan worden over de ervaren meerwaarde voor blauw, over de doelmatigheidsaspecten en over de verbetering van de kwaliteit van informatie. Dit is door het onderzoeksteam al na de nulmeting aangegeven.

Het is te vroeg om al een oordeel te geven over de *proof of concept*, om de volgende twee redenen:

- in de eerste plaats is het de vraag of na de teampilot de organisatie en werkwijze van de helpdesk al uitgekristalliseerd en optimaal is. Hetzelfde geldt voor de mate waarin blauw de mogelijkheden van het Frontoffice/Backoffice-concept ten volle benut. De evaluatie van de teampilot is een vroege momentopname in de doorontwikkeling van een nieuw concept van werken
- in de tweede plaats is het verschil in schaal en complexiteit tussen de toepassing van het concept in één team (51 fte, 16 uur per dag, 6 dagen per week) en de beoogde eindsituatie van toepassing in 12 tot 17 teams in vier districten (1.000 fte, 7 dagen per week rondom de klok) te groot om op basis van de teampilot valide uitspraken te kunnen doen over de effecten bij korpsbrede implementatie.

Wel kan, zoals hieronder nader wordt toegelicht, gesteld worden dat er een voortzetting van het Frontoffice/Backoffice-project en het uittesten ervan op districtelijke schaal alleszins verantwoord is.

Kosten en baten

Ten aanzien van de doelmatigheidsvragen uit het onderzoek, heeft de teampilot vooral meer inzicht gegeven in de baten van het Frontoffice/Backoffice-concept. Voor wat betreft de kosten geldt de formatieve investering die de helpdesk vraagt nog onvoldoende is uitgekristalliseerd. Hetzelfde geldt voor de mate waarin de deze formatieve investering door de Dienst Informatie zelf kan worden ingevuld dan wel ingevuld kan worden door het overhevelen van formatie van andere ondersteunende onderdelen die door het Frontoffice/Backoffice-concept geraakt worden naar de Dienst Informatie. De voorlopige 'teller' van deze realiseerbare verschuivingen ultimo 2009 staat op 16 fte.

Voor wat betreft de baten in doelmatigheidstermen is het Frontoffice/Backoffice-concept in de teampilot geslaagd. De afname van de tijd besteed aan administratieve afwerking van het politiewerk is in de pilot groot gebleken (van 48,8% naar 22,5%). Als in alle teams in Hollands Midden een gemiddelde capaciteitswinst van 20% zou worden gerealiseerd, is voor de gehele basispolitiezorg een capaciteitswinst van (115 fte) te voorzien. Aannemelijk is dan ook dat per saldo vanuit het korpsperspectief de balans van kosten en baten bij korpsbrede implementatie positief zal uitvallen.

Meerwaarde concept

Het Frontoffice/Backoffice-concept beoogt:

- een aanzienlijke verbetering van de doelmatigheid van de organisatie door capaciteitswinst ten gunste van het primaire proces

- een beter gebruik van de competenties van executieve politiemedewerkers door de administratieve werkzaamheden verbonden aan de primaire processen voor een groot deel over te hevelen naar de helpdesk
- een betere informatieondersteuning van sturing en uitvoering van het politiewerk
- het dienstbaar maken van informatiegestuurde politie aan gebiedsgebonden politie en omgekeerd.

Hierbij is telkens de vraag hoe het Frontoffice/Backoffice-concept in de beleving van 'uitvoerend blauw' beleefd wordt.

Verbetering doelmatigheid

De teampilot toont aan dat in het werk van de basisteams het percentage tijd dat besteed moet worden aan de administratieve afhandeling van het primaire proces fors verminderd kan worden. Op korpsniveau moet echter niet alleen gekeken worden naar deze baten voor de basisteams maar ook naar de kosten in termen van formatieve investeringen in de helpdesk. Op basis van de teampilot is het aannemelijk dat bij korpsbrede implementatie de baten per saldo groter zullen zijn dan de kosten.

Betere informatieondersteuning

Voor wat betreft de kwaliteit van informatie behelst dit rapport alleen het vaststellen van de nulsituatie. Een evaluatiemeting kan pas na een districtelijke pilot plaatsvinden. De ervaringen in Lisse wijzen echter al wel op mogelijkheden om het Frontoffice/Backoffice-concept verder te ontwikkelen vanuit het perspectief van informatiegestuurde politie in volle omvang. Die ervaringen betreffen vooral de uitvoering van het politiewerk. Een forse meerderheid van de (wijk-)agenten in Lisse vindt zich bij het werk op straat door de helpdesk beter met informatie ondersteund dan voor de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept. De meeste (wijk-)agenten vinden ook dat invoering van het concept er toe heeft geleid dat zij meer informatie doorgeven dan in de oude situatie waarin zij alles zelf moesten muteren.

Over verbetering van de informatieondersteuning van de (operationele) sturing van het politiewerk kan het onderzoeksteam op basis van de pilot nog geen uitspraken doen. In de volgende fase van het Frontoffice/Backoffice-project zal de aandacht zich hier op moeten richten. Tijdens de teampilot was alle aandacht nog gericht op de beproeving van het Frontoffice/Backoffice-concept in de praktijk. Ook vanuit het team Lisse is al aangegeven dat een volgende stap er op moet zijn gericht om de mogelijkheden van Frontoffice/Backoffice-concept te gebruiken voor het verbeteren van de operationele sturing van het politiewerk op basis van informatie, te beginnen met aanpassing van het briefing en debriefingproces.

Door blauw ervaren meerwaarde

Voor veel veranderingen in politiekorpsen geldt dat er een groot verschil bestaat in de wijze waarop de top (positief) en de basis (sceptisch) veranderingen ervaren. Voor wat betreft het Frontoffice/Backoffice-concept is dat niet het geval bij de agenten die ervaring hebben opgedaan met het concept. Het team Lisse heeft Frontoffice/Backoffice omarmd. De medewerkers van het team Lisse zijn unaniem van oordeel dat het werken met Frontoffice/Backoffice hun werk plezieriger maakt. Daarbij geldt wel de kanttekening dat indien de capaciteitswinst in de teams wordt afgeroomd om de formatieve investeringen voor het Frontoffice/Backoffice-concept mogelijk te maken, het draagvlak zowel op leidinggevend niveau in de teams en districten als bij de basis, sterk af zal nemen.

Beoordeling

De teampilot in Lisse toont aan dat het Frontoffice/Backoffice-concept als een van de pijlers van een ontwikkeling richting informatiegestuurde politie in volle omvang te realiseren is. Er is ook

geen indicatie dat korpsbrede invoering uit doelmatigheidsoverwegingen niet verantwoord is. Vanuit het perspectief van blauw is Frontoffice/Backoffice een zeer gewaardeerde verandering. Medewerkers ervaren dat hun werk plezieriger is geworden. De leiding is van oordeel dat beter gebruik wordt gemaakt van de competenties van executieve politiemedewerkers.

De nulmeting heeft aangetoond dat de administratieve belasting van blauw een serieus probleem is en veel ernstiger dan op basis van eerdere onderzoeken werd aangenomen. Daarbij moet worden aangetekend dat het werkelijke probleem ook nog groter is dan uit de tijdbestedingonderzoeken in Hollands Midden blijkt. In navolging van het TNO-onderzoek is immers alleen gekeken naar 'reguliere' diensten van de teammedewerkers. Diensten waarin zij helemaal niet op straat kwamen omdat zij bezig waren met de afhandeling van onderzoeken zijn buiten beschouwing gelaten. Administratieve afwerking van de primaire politieprocessen verstikt het politiewerk in de basisteams en leidt tot een wanverhouding tussen werken op straat en op het bureau. Het is dan ook terecht dat vermindering van administratieve lasten een prioriteit is in het politiebeleid van het ministerie van BZK. Tegelijkertijd wordt opgemerkt dat het vanuit dat perspectief nog al opmerkelijk is dat er in Nederland een nieuw bedrijfsprocessensysteem is ontwikkeld en ingevoerd (BVH) dat de tijd die wordt besteed aan de administratieve afwikkeling van het politiewerk substantieel heeft verhoogd.

Het Frontoffice/Backoffice-concept kan op basis van de ervaringen in de teampilot in Lisse de administratieve belasting van de medewerkers in de basisteams sterk helpen terugdringen en bijdragen aan het realiseren van meer blauw op straat. Vanuit het korpsperspectief is te verwachten dat kosten en baten een positief resultaat te zien zullen geven. Hoe positief is vooral afhankelijk van wat er in de slijpstream van het Frontoffice/Backoffice-project door rationalisering van processen binnen de Dienst Informatie zelf en in andere ondersteunende afdelingen aan winst wordt geboekt en hoe doelmatig de Frontoffice/Backoffice-helpdesk wordt opgezet.

6.2 Aanbevelingen

Wij spitsen onze aanbevelingen toe op de volgende drie aspecten:

- de besluitvorming over het al dan niet voortzetten van het Frontoffice/Backoffice-project
- inhoudelijke aanscherping van de doelstelling en reikwijdte van het project
- de aanpak van de volgende fase van het project.

Besluitvorming over het voortzetten van het Frontoffice/Backoffice-project

De ervaringen met de teampilot laten, ondanks de nog open vragen, geen contra-indicaties zien voor het continueren van het Frontoffice/Backoffice-project in een pilot op grotere schaal. In tegendeel: de ervaringen zijn veelbelovend. Een pilot op districtelijk niveau is bovendien wenselijk om alle onderzoeksvragen te beantwoorden en een oordeel te geven over de kosten, baten en meerwaarde van het concept ter onderbouwing van een beslissing omtrent korpsbrede implementatie.

Inhoudelijke aanscherping

In de volgende fase van het veranderingsproces dienen de beide doelstellingen van het Frontoffice/Backoffice-concept (administratieve lastenverlichting voor blauw en verbetering van de informatieondersteuning) meer met elkaar in balans te worden gebracht. Voorwaarde is uiteraard dat verdere opschaling van het Frontoffice/Backoffice-concept succesvol verloopt. Dit zal veel energie vergen. Het 'waarom' van deze ingrijpende veranderingsoperatie moet daarbij steeds in het oog gehouden worden. Het gaat om meer dan het evidente belang van administratieve lastenverlichting:

‘meer blauw’ betekent immers geenszins ‘meer informatie gestuurde politie.’

Informatiegestuurde politie in volle omvang moet dan ook op de agenda blijven.

Het risico bestaat dat de districtelijke pilot feitelijk vooral gericht zal zijn op het louter laten slagen van de opschaling van het Frontoffice/Backoffice-concept en op capaciteitswinst in blauw. Informatiegestuurde politie in volle omvang, waar het Frontoffice/backoffice-concept één van de pijlers voor vormt, dreigt dan op de achtergrond te geraken. In dat verband bevelen we aan:

- dat de korpsleiding de dubbele doelstelling van het Frontoffice/Backoffice-concept herbevestigt
- de opdracht van de stuurgroep te verbreden van de implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept naar de implementatie van informatiegestuurde politie in volle omvang
- naast het voorbereiden en uitvoeren van de districtelijke pilot, team Lisse aan te wijzen als proeftuin voor verbetering van informatiesturing op basis van het Frontoffice/Backoffice-concept.

De aanpak van de volgende fase van het project

Voor de volgende fase geldt dat het nog steeds gaat om een pilot. Een pilot die moet leiden tot helderheid over de *proof of concept*, over de kosten en baten en de meerwaarde van het Frontoffice/Backoffice-concept. Het is mogelijk dat de uitkomst van een pilot op districtelijke schaal negatief is. Maar net als bij de teampilot geldt dat een dergelijke uitkomst niet veroorzaakt mag zijn door een ontoereikende voorbereiding of een gebrekkige invulling van de randvoorwaarden. Dan heeft de pilot niet aan zijn doel beantwoord.

Dit stelt hoge eisen aan de aanpak van het veranderingsproces. Wij bevelen daarom aan om daarbij de *beheersbaarheid van het proces* centraal te stellen, door de volgende maatregelen:

1

Kies voor opschaling binnen één district en daarmee voor een districtelijke pilot. Voer deze districtelijke pilot uit in D1, waar het concept al voor een team functioneert. Kies daarbij voor een gefaseerde implementatie: geen ‘big bang’ maar een geleidelijke opschaling waarbij de implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept team na team plaatsvindt.

2

Laat het moment waarop teams aangeschakeld worden, afhangen van de vraag of aan alle noodzakelijke randvoorwaarden is voldaan. Randvoorwaarden hebben zowel betrekking op de Dienst Informatie, in het bijzonder de helpdesk (kunnen ze piekbelasting aan, zijn er voldoende opgeleide helpdeskmedewerkers) als op de noodzakelijke randvoorwaarden in de teams. Het onderzoeksteam zal dit proces ondersteunen door op basis van de ervaringen uit de teampilot een checklist voor de stuurgroep en de projectleiding samen te stellen.

3

Ook uit een oogpunt van beheersbaarheid van het veranderingsproces bevelen wij aan om in de fase van de districtelijke pilot uit te gaan van een zelfstandige doorontwikkeling van de helpdesk bij de Dienst Informatie en de mogelijke doublures in functies en rollen tussen helpdesk en Meldkamer op te lossen door samenwerkingsafspraken.

Bijlage I: Formulier tijdbestedingsonderzoek

Onderzoek belasting administratieve afhandeling politiewerk door medewerkers basisteams

Wilt U aankruisen wat uw functie is:

wijkagent

senior medewerker

medewerker bpz/politiemedewerker

motorrijder

surveillant

student

Wilt U aankruisen in welk team u werkt:

Katwijk

Noordwijk

Lisse

Oegstgeest/Teijlingen

Leiden Midden

Alkemade

Krimpenerwaard

Welk dienstverband betreft deze registratie

datum van uur tot uur

Hoeveel tijd heeft U vandaag gewerkt op straat en op het bureau

op straat minuten op het bureau minuten

Hoeveel tijd daarvan heeft U besteed aan de administratieve afwerking van het politiewerk

op straat minuten op het bureau minuten

Toelichting

Onder administratieve afwerking van het politiewerk wordt verstaan:

Buiten het bureau:

- Het registreren van gegevens op papier
zoals het maken van notities van waarnemingen, uitgevoerde opdrachten/projecten, van gesprekken met of verhoren van verdachten, slachtoffers, getuigen, het invullen van (opdracht-)formulieren,
- Het opvragen of doorgeven van informatie
het opvragen per GSM, mobilifoon of portofoon uit informatiesystemen of bij collega's die nodig is voor de afhandeling van het politiewerk of voor het vastleggen van daarvan op papier, bedrijfsvoerings-systemen en het doorgeven van informatie met hetzelfde doel

Op het bureau:

- het vastleggen van informatie op papier of in digitale systemen.
Dit betreft het registreren van informatie in bedrijfsvoeringssystemen, invullen van formulieren, notities of e-mails voor collega's maken
- het maken van notities tijdens (ver)horen van slachtoffers, getuigen, verdachten.
- het verzamelen van informatie behoeve van de afhandeling op papier of in digitale systemen van het politiewerk
- het zoeken naar en lezen van informatie ten behoeve van die afhandeling
- alle contact ten behoeve van het vastleggen van informatie op papier of in digitale systemen via e-mail/brief, telefoon en face to face;
- alle overige handelingen die nodig zijn in het kader van het vastleggen van informatie, zoals printen, faxen, kopiëren, distribueren en archiveren

Bedankt voor Uw medewerking!

Bijlage II: Uitsplitsing uitkomsten nulmeting

In deze bijlage worden de uitkomsten van de nulmeting verder uitgesplitst naar team, functie en type dienstverband.

De uitkomsten per team

Onderstaande tabel toont de uitsplitsing van de tijd per team. Hierbij wordt een grotere variatie zichtbaar in de uitkomsten per team:

Tabel II.1: Tijdbesteding per team als percentage van de gemiddelde diensttijd

	Oegst-geest	Katwijk	Noord-wijk	Lisse	Leiden Midden	Leiderdorp	Krimpenwrd	Totaal
op straat	47,8%	49,7%	32,5%	56,6%	41,1%	58,8%	54,2%	49,0%
op bureau	52,2%	50,3%	67,5%	43,4%	58,9%	41,2%	45,8%	51,0%
adm. afwerking op straat	10,1%	10,2%	8,8%	9,5%	7,6%	20,9%	8,6%	10,7%
adm. afwerking op bureau	38,1%	40,3%	45,6%	25,4%	48,5%	28,6%	41,4%	38,1%
adm. verwerking totaal	48,2%	50,6%	54,4%	34,9%	56,1%	49,5%	50,0%	48,8%

Lisse en Leiden-Midden wijken het sterkst af van het gemiddelde. Conclusies kunnen daaraan niet worden verbonden gelet op het veel beperktere aantal registraties waarop de individuele teamuitkomsten zijn gebaseerd. In verband hiermede is bij de evaluatiemeting van de teampilot het aantal dienstverbanden waarin wordt geregistreerd verhoogd van 30 naar 90.

De uitkomsten per functie

Ook bij de uitkomsten uitgesplitst naar de verschillende functies is variatie te zien, zoals uit tabel II.2 blijkt:

Tabel II.2: Tijdbesteding naar functie als percentage van de gemiddelde diensttijd

	wijkagent	mw. bpz. pol. mw.	senior mw.	motorrijder	surveillant	student
op straat	34,9%	52,9%	32,6%	64,2%	65,6%	50,4%
op bureau	65,1%	47,1%	67,4%	35,8%	34,4%	49,6%
adm. afwerking op straat	4,9%	11,2%	5,5%	20,8%	4,5%	13,4%
adm. afwerking op bureau	58,1%	36,3%	45,2%	24,5%	29,8%	25,3%
adm. verwerking totaal	63,0%	47,5%	50,7%	45,3%	34,3%	38,7%

Variatie in uitkomsten was te verwachten gelet op de verschillen in werkzaamheden in de verschillende functies. Ook bij het bezien van deze uitgesplitste resultaten geldt echter dat rekening moet worden gehouden met het beperkte aantal registraties waarop de uitkomsten per functie gebaseerd zijn. Dat geldt niet voor de uitkomsten voor de functie medewerker basispolitiezorg/politiemedewerker die gebaseerd zijn op 67 registraties.

De uitkomsten naar type dienstverband

Tenslotte is ook nagegaan of de uitkomsten verschillen vertonen naar type dienst en wel in het bijzonder of de uitkomsten voor de nachtdiensten afwijken van de gemiddelde diensten. De uitkomsten gebaseerd op 41 geregistreeerde nachtdiensten indiceren dat dit het geval is. Tabel II.3 toont de uitkomsten van deze analyse. Het percentage tijd dat op straat gewerkt is in nachtdiensten is beduidend hoger dan het percentage bij alle diensten gemiddeld. De totale tijd

besteed aan administratieve verwerking is in nachtdiensten lager. Bij de evaluatiemeting van de teampilot is daarmee rekening gehouden omdat het Frontoffice/Backoffice-concept daarbij tijdens de nachtdiensten niet operationeel is.

Tabel II.3: Tijdsbesteding naar type dienstverband

	<i>alle diensten</i>		<i>nachtdiensten</i>		<i>dagdiensten</i>	
	<i>minuten</i>	<i>% gem. diensttijd</i>	<i>minuten</i>	<i>% gem. diensttijd</i>	<i>minuten</i>	<i>% gem. diensttijd</i>
gemiddelde duur dienst	525		530		519	
op straat	257	49,0%	324	61,0%	160	30,7%
op bureau	268	51,0%	207	39,0%	360	69,3%
adm. afwerking op straat	56	10,7%	81	15,3%	24	4,6%
adm. afwerking op bureau	200	38,1%	155	29,3%	293	56,5%
<i>Adm. verwerking totaal</i>	<i>257</i>	<i>48,8%</i>	<i>237</i>	<i>44,6%</i>	<i>317</i>	<i>61,1%</i>

Aangezien bij de teampilot in Lisse het aantal dagdiensten laag was is achteraf ook nog gezien in hoeverre de dagdiensten afweken van het gemiddelde. Dagdiensten zijn de diensten waarop veel afwerking van zaken gepland wordt. De resultaten indiceren een hoger percentage tijd voor administratieve afwerking en een lager percentage werken op straat op de dagdiensten.

Bijlage III: Uitsplitsing uitkomsten evaluatiemeting

In deze bijlage worden de uitkomsten van de evaluatiemeting verder uitgesplitst naar team, functie en type dienstverband.

De uitkomsten per team

Tabel III.1: Tijdbesteding per team

	<i>Oegstgeest Teylingen</i>	<i>Katwijk</i>	<i>Noordwijk</i>	<i>Lisse</i>
op straat	48,0%	-	47,2%	66,5%
op bureau	52,0%	-	52,8%	33,5%
adm. afwerking op straat	6,9%	-	9,6%	7,0%
adm. afwerking op bureau	37,4%	-	38,4%	15,5%
adm. verwerking totaal	44,3%	-	48,1%	22,5%

Voor wat betreft de teams wijkt Lisse af. Dat is verklaarbaar door de pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept. De controleteams wijken onderling weinig af. Katwijk is niet weergegeven vanwege het geringe aantal registraties (5).

De uitkomsten per functie

Ook in de uitkomsten uitgesplitst naar de verschillende functies is zowel voor Lisse als voor de overige teams variatie te zien:

Tabel III.2: Tijdbesteding naar functie voor team Lisse

	<i>wijkagent</i>	<i>mw. bpz. pol. mw.</i>	<i>senior mw.</i>	<i>motorrijder</i>	<i>surveillant</i>
op straat	42,8%	80,1%	63,9%	79,7%	-
op bureau	57,2%	19,9%	36,1%	20,3%	-
adm. afwerking op straat	2,3%	4,2%	5,0%	11,5%	-
adm. afwerking op bureau	32,5%	6,6%	18,8%	8,2%	-
adm. verwerking totaal	34,8%	10,9%	23,7%	19,7%	-

Tabel III.3: Tijdbesteding naar functie voor de overige teams in D1 (controleteams)

	<i>wijkagent</i>	<i>mw. bpz. pol. mw.</i>	<i>senior mw.</i>	<i>motorrijder</i>	<i>surveillant</i>
op straat	36,0%	53,0%	36,6%	43,5%	67,0%
op bureau	67,4%	45,6%	63,4%	56,5%	31,9%
adm. afwerking op straat	2,8%	11,0%	9,5%	8,2%	13,0%
adm. afwerking op bureau	38,4%	34,9%	50,0%	44,1%	21,3%
adm. verwerking totaal	41,3%	46,0%	59,5%	52,3%	34,2%

Variatie in uitkomsten was te verwachten gelet op de verschillen in werkzaamheden in de verschillende functies. Dat er daarbij verschillen op zouden treden tussen Lisse en de overige teams was te verwachten. Opvallend is dat in de tijdbesteding van wijkagenten zowel in Lisse als in de overige teams het percentage tijd besteed aan administratieve afwerking t.o.v. de

nulmeting (toen 63%) sterk is afgenomen. Bij het bezien van deze uitgesplitste resultaten geldt echter dat rekening moet worden gehouden met het beperkte aantal registraties waarop de uitkomsten per functie gebaseerd zijn.

De uitkomsten naar type dienstverband

Tenslotte is voor de controleteams ook nagegaan of de uitkomsten verschillen vertonen naar type dienst en wel in het bijzonder of de uitkomsten voor de nachtdiensten afwijken van de gemiddelde diensten.

Tabel III.4: Tijdbesteding naar type dienst

	<i>alle diensten</i>		<i>nachtdiensten</i>	
	<i>minuten</i>	<i>% gem. diensttijd</i>	<i>minuten</i>	<i>% gem. diensttijd</i>
op straat	243	47,4%	326	62,4%
op bureau	266	51,9%	215	41,1%
adm. afwerking op straat	43	8,4%	41	7,8%
adm. afwerking op bureau	190	37,2%	157	30,0%
adm. verwerking totaal	233	45,6%	198	37,8%

Evenals bij de nulmeting indiceren de uitkomsten dat dit het geval is. Het percentage tijd dat op straat gewerkt is in nachtdiensten is beduidend hoger dan het percentage bij alle diensten gemiddeld. De totale tijd besteed aan administratieve verwerking is in nachtdiensten lager.

Bijlage IV: Vergelijking autonoom werkaanbod

Het autonome werkaanbod¹ van de teams in Hollands Midden wordt in kaart gebracht door het aantal meldingen en aangiften te categoriseren en te vermenigvuldigen met een kengetal (standaardtijd in minuten voor afhandeling). Deze kengetallen zijn:

- voor een A-melding: 75 minuten
- voor een B-melding: 90 minuten
- voor een aangifte met prioriteit: 72 minuten
- voor een aangifte zonder prioriteit: 42 minuten
- voor een E-aangifte: 10 minuten.

Door het aantal meldingen en aangiften per team² te vermenigvuldigen met de kengetallen wordt het capaciteitsbeslag van het autonome werkbod op de basisteams vergelijkbaar gemaakt. Door dit capaciteitsbeslag per team vervolgens te delen door het fte van een team kan ook het capaciteitsbeslag van het autonome werkaanbod per fte in de basisteams vergelijkbaar worden gemaakt.

Tabel IV.1: Capaciteitsbeslag autonoom werkaanbod teams in uren en per fte in uren

	Meldingen		Aangiften			Totaal team	For-matie	Gemiddeld per fte
	A	B	met prio	zonder prio	E-aang.			
<i>District 1</i>								
Katwijk	6.055	2.060	464	1.458	23	10.060	61,5	163,7
Oegst Teyl.	5.854	2.024	382	1.289	33	9.582	54,2	176,8
Noordwijk	5.540	1.839	286	968	17	8.650	53,7	161,2
Lisse	4.792	1.640	408	1.205	32	8.077	50,6	159,7
<i>District 2</i>								
Gouda	13.498	4.639	1.652	3.560	96	23.445	129,9	180,5
Bodegr.Reew	4.125	1.238	486	770	20	6.639	34,4	192,9
Krimpenerw	5.219	1.409	347	1.148	49	8.172	52,1	156,9
Nieuwerkerk	5.659	1.658	477	1.175	37	9.006	43,2	208,5
<i>District 3</i>								
Alphen	10.218	3.700	841	2.260	53	17.072	105,2	162,3
Leiderdorp	5.529	1.974	286	1.159	28	8.976	58,0	154,7
Alkemade	3.849	1.378	312	923	30	6.492	47,8	135,8
Wad/Bosk	5.405	1.586	330	1.225	34	8.580	44,9	191,1
<i>District 4</i>								
Leiden Noord	4.819	1.409	425	1.024	21	7.698	45,4	169,7
Leiden West	3.215	1.193	156	717	17	5.298	36,2	146,4
Leiden Zuid	6.462	2.475	551	1.121	29	10.638	48,9	217,5
Leiden Mid.	6.570	3.135	781	2.674	62	13.222	98,5	134,2
Voorschoten	2.579	754	199	604	10	4.146	35,8	115,8
totaal	99.388	34.111	8.383	23.280	591	165.753	1.000,2	165,7

Het tijdsbeslag van het autonome werkaanbod per fte varieert in de teams tussen 115,8 en 217,5 uur per jaar. In Lisse ligt het met 159,7 uur dicht bij het korpsgemiddelde van 165,7 uur.

¹ Activiteiten die niet op eigen initiatief worden ondernomen maar een reactie zijn op impulsen vanuit de omgeving; meldingen en aangiften.

² Het betreft de aantallen meldingen en aangiften in het jaar 2008.

Bijlage V: Resultaten enquête team Lisse

Onderstaande enquête is op woensdag 23 december tijdens de jaarlijkse kerstborrel van team Lisse afgenomen onder alle medewerkers van het team die in hun werk gebruik maken van het Frontoffice/Backoffice-concept. De enquête is ingevuld door 22 respondenten.

Resultaten

1
Hoeveel tijd voor administratieve verwerking denkt u gemiddeld per dienst minder kwijt te zijn geweest door Frontoffice/Backoffice?

Gemiddelde tijdsbesparing per dienst in minuten	84
---	----

Totaal 21 respondenten.

2
Is die tijd ten goede gekomen aan het werken op straat?

Antwoord	Score
Ja	20
Gedeeltelijk	2
Nee	0

Totaal 22 respondenten.

3
Heeft het gemak om informatie etc. door te geven er ook toe geleid dat u meer hebt doorgegeven in vergelijking met de situatie waarin u alles zelf moest muteren?

Antwoord	Score
Ja	14
Nee	8

Totaal 22 respondenten.

4
Bent u bij het werk op straat door de helpdesk beter met informatie ondersteund dan vroeger?

Antwoord	Score
Ja	17
Nee	7

Totaal 21 respondenten, 3 respondenten hebben beide antwoordcategorieën aangekruist.

5

Hoe heeft u het werken met Frontoffice/Backoffice ervaren, maakt dit uw werk plezieriger of holt het uw functie uit?

<i>Antwoord</i>	<i>Score</i>
Het maakt het werk plezieriger	22
Het holt mijn functie uit	1

Totaal 22 respondenten, 1 respondent heeft beide antwoordcategorieën aangekruist.

6

Wat vindt u het grootste winstpunt van Frontoffice/Backoffice?

<i>Nr.</i>	<i>Antwoord</i>
1	Informatie over de melding (personen, woning etc.). Meer tijd op straat en meer informatie is in BVH verwerkt waardoor daar ook winst is.
2	Er zit een grote tijdswinst in het ophalen van de meldingen en het invoeren van de gegevens. Je kunt langer op straat blijven doordat het zeer veel tijd scheelt aan invoeren.
3	Tijd: langer op straat werken.
4	Meedenken.
5	Tijdswinst. Extra informatie.
6	Alle informatie krijg je gelijk. Lijnen zijn kort en tijdswinst is enorm. Zeker met BVH.
7	In mijn functie als wijkagent ervaar ik weinig winstpunten. Ik kan me voorstellen dat het voor de noodhulp tijdswinst oplevert.
8	Dat je einde dienst niet meer zoveel op papier hoeft te zetten, een hoop werk wordt door de Frontoffice/Backoffice uitgevoerd.
9	Tijdswinst. Meer op straat, werk klaar voor einde dienst.
10	Tijdswinst. Informatie. Gemak.
11	Meer tijd op straat. Makkelijker informatie verwerken. Makkelijker informatie opvragen of zelfs automatisch verkrijgen.
12	Meer tijd op straat te zijn.
13	Bij aankomst en einde dienst alleen inschrijven en afsluiten. Geen uren meer extra met verwerken van informatie.
14	Frontoffice/Backoffice zoekt zelf relevante informatie bij meldingen op en geeft deze aan verbalisanten. Verder handelen zij de meeste meldingen (mn. mutaties en registratiesets) schriftelijk af.
15	Dat ik effectief meer tijd op straat mijn werk kan uitvoeren.
16	E.e.a. wordt direct verwerkt. Aanvullende info direct beschikbaar.
17	Meer tijd voor op straat.
18	Meer op straat. Minder lang achter pc om kleine zaken te beantwoorden. Daardoor minder frustraties van schriftelijk werk.
19	De IGP-mutaties worden nu allemaal verwerkt. Eerder bleef dit in het boekje staan.
20	Uitvoerende dienst heeft beduidend minder administratieve last. Er blijft minder aan de strijkstok hangen dus de drempel ligt lager om dingen vast te laten leggen.
21	Tijdswinst in schriftelijke afwerking. Invuller is motorrijder. Heeft nu bluetooth en bellen vanaf motor is ideaal.
22	Ik vind de extra info erg waardevol. Ik vind het minder handig bij grotere meldingen. Verder vind ik het lastig dat niet alles afgemuteerd is op het moment dat ik naar huis ga.

7

Wat vindt u het grootste risico van Frontoffice/Backoffice?

Nr.	Antwoord
1	Geen.
2	De informatie moet goed gecontroleerd worden om te voorkomen dat er onjuiste informatie in het systeem komt.
3	Geen.
4	Bij moeilijke zaken lastig te implementeren.
5	Dat producten niet op tijd in BVH staan en kunnen worden gecontroleerd op juistheid.
6	Gemakzucht. Niet meer controleren op bureau in de toekomst (zal wel goed zijn).
7	Kost te veel geld en personeel.
8	Dat je kennis op het gebied van de BVH vertroebeld, bijvoorbeeld een registratieset maken verloor je op den duur.
9	Fouten bij invoer.
10	Het moet nog groeien. Er zijn nog collega's (Frontoffice/Backoffice) met te weinig ervaring.
11	Geen echte risico's. Hooguit dat info soms later wordt verwerkt.
12	-
13	Verwerking in het systeem door Frontoffice/Backoffice, wordt door aanbod langer.
14	Fouten in schriftelijke afhandeling omdat niet altijd alles gemuteerd is op het moment dat verbalisanten dit controleren.
15	Misschien het feit dat je zelf de ervaring verliest bij het opmaken van bijvoorbeeld registratiesets of aangiftes.
16	Wordt Frontoffice/Backoffice verbreed naar andere teams, dan wordt de verwerkingstijd misschien langer.
17	Verarming ervaring BVH.
18	Dat je BVH minder goed zelf kan doorlopen.
19	Mutaties en daardoor informatie niet 100% afgemuteerd worden door andere interpretatie.
20	Minder beheersing van het BVH-systeem.
21	Dat de behendigheid met BVH wat achteruit gaat.
22	Dat je meer op het gemak ervan gaat werken. Dat je op den duur niet meer weet hoe het in BVH moet.

8

Hoe is de (voorbereiding van de) invoering van Frontoffice/Backoffice in Lisse verlopen?

Antwoord	Score
Goed	20
Redelijk goed	1
Matig	1
Slecht	0

Totaal 22 respondenten.

9

Kunt u verbeterpunten aangeven waarmee bij de (voorbereiding van de) invoering van Frontoffice/Backoffice in het hele district rekening moet worden gehouden?

Nr.	Antwoord
1	Goede introductie van de collega's aan de andere zijde (smoelenboek). Meldingen alvast voorwerk leveren voor de collega's op straat (dit voor de Frontoffice/Backoffice'ers).
2	-
3	Afspraken maken wat wel of niet via Frontoffice/Backoffice afgemuteerd kan worden.
4	Geen.
5	Juiste opleiding. Hulp bij het chronologisch aanbieden van informatie aan Frontoffice/Backoffice.
6	Alles gaat en staat bij goed personeel afdeling Frontoffice/Backoffice.
7	-
8	-
9	Bereikbaarheid.
10	De collega's (Frontoffice/Backoffice) moeten nog ervaring opdoen. In het begin kan nog stroef gaan.
11	Snellere verwerking van gegevens in systemen.
12	-
13	Snellere verwerking in BVH.
14	-
15	Duidelijker aangeven wat Frontoffice/Backoffice administratief allemaal aan kan m.b.t. de verwerking. Bijvoorbeeld registratiesets, fomutra's, aangiftes etc. Wat kan Frontoffice/Backoffice exact voor ons betekenen en wat moet ik zelf administratief afhandelen.
16	Zorg dat de backoffice ervaren is. Dit moet groeien. Zorg voor voldoende mensen in de backoffice.
17	-
18	-
19	-
20	Info vanuit BVH laten doorzetten naar de briefing op vooraf aangegeven items om optimale briefingsinfo te kunnen aanbieden en aldus te laten 'leven'.
21	Voor einde dienst zaken in BVH.
22	-

Bijlage VI: Projectorganisatie

Stuurgroep

R.F.J. Maas	Directeur Dienst Informatie politieregio Hollands Midden
W.P. de Boer	Districtschef Duin- en Bollenstreek politieregio Hollands Midden
F.C.M. Baas	Teamchef Leiderdorp
A.J. Nieuweijer	Teamchef Leiden Zuid
R.S. van Riessen	Plv. chef gemeenschappelijke meldkamer
A.G.G.M. Breet	Projectleider Dienst Informatie

Projectleiding

A.G.G.M. Breet	Projectleider Dienst Informatie
D.A.M.E. Strijk	Projectleider blauw (tot en met september 2009)
K. de Haan	Projectleider blauw (vanaf oktober 2009)

Deelproject helpdesk

J. Minekus	Deelprojectleider helpdesk
------------	----------------------------

Deelproject informatieverkeerstoren

G. Parlevliet	Deelprojectleider informatieverkeerstoren
C. van der Horst	Deelprojectleider informatie-uitwisseling buurtregio's

Externe klankbordgroep

P. Tops	Lid College van Bestuur Politieacademie
P. van Os	Politieacademie, projectleider versterking gebiedsgeboden politie
I. Smits	Andersson Elffers Felix
R.F.J. Maas	Directeur Dienst Informatie politieregio Hollands Midden
W.P. de Boer	Districtschef Duin- en Bollenstreek politieregio Hollands Midden
M.A. Straver	Politieacademie, lectoraat gemeenschappelijke veiligheidskunde

Onderzoeksgroep

M.A. Straver	Politieacademie
P.M. Meesters	Politie Hollands Midden
I.M. van Duijneveldt	Andersson Elffers Felix

Bijlage VII: Helpdesk

Werkwijze helpdesk

Voor agenten die deelnemen aan het Frontoffice/Backoffice-project geldt de volgende werkwijze voor het gebruik van de helpdesk bij de Dienst Informatie:

- Bij aanvang van de dienst voert de agent een startgesprek met de medewerker van de helpdesk. In het startgesprek is bedoeld voor het:
 - . doorgeven dienstnummers en/of namen van verbalisanten
 - . doorgeven roepnummers van de surveillance
 - . bespreken surveillanceopdrachten
 - . bespreken A- en B-meldingen
 - . bespreken eigen initiatieven.

- Bij een melding belt de agent in naar de helpdesk. De agent geeft kort en zakelijk de melding door. De medewerker onderbreekt de agent in beginsel niet tijdens het gesprek en zoekt indien nodig naar informatie. Na de melding stelt de medewerker van de helpdesk eventueel verduidelijkingsvragen of verstrekt de gevraagde informatie.

- Voor het verstrekken van producten geldt dat de producten vanuit BVH na invoer op naam van de verbalisant/rapporteur worden gezet. De verbalisant kan in BVH de openstaande registraties op zijn of haar naam inlezen en goedkeuren. Producten vanuit andere systemen (zoals GBA en RDW) worden via de mail geleverd.

Producten

In het kader van het project Frontoffice/Backoffice worden de volgende producten door de helpdesk van de Dienst Informatie ondersteund:¹

- Informatieverzoeken
- Mutatie in BVH
- Aanrijding
- Aangifte onbekende dader
- Afspraak op persoon
- Afspraak op locatie
- Aanhouding
- Opmaken of aanvullen van een journaal
- Verwerking van een melding
- Invoerproces winkeldiefstal
- Invoerproces artikel 8
- Bekeuring op kenteken
- Intakeformulier PLANON.

¹ Informatievel Dienst Informatie: 'DI Helpdesk – Informatie m.b.t. project Frontoffice/Backoffice'.

Bijlage VIII: Werkwijze verkeerstoren bij aanvang

Toezicht en handhaving

- Vanuit de corpora browser worden op 2 schermen afzonderlijk de woninginbraken en bedrijfsinbraken op kaart getoond van de afgelopen 2 maanden waarbij de inbraken van de afgelopen 2 weken middels kleurverschil opvallen.
- Vanuit de LOODS indicatoren wordt gekeken of de inbraken van de afgelopen 24 uur in een patroon passen van de inbraken van de afgelopen 2 maanden. Uitgangspunt hierbij is de wijk. (L)
- Conclusie levert een van de volgende producten op:
 - . Briefingsdia, waarbij de aandacht gevestigd wordt op de inbraken(serie) en waarbij de opdracht uitgezet wordt, al dan niet specifieke, informatie te leveren (IGP). Dit product wordt voor 10.00 uur opgeleverd.
 - . Surveillance-advies, waarbij het patroon van de inbraken serie in kaart gebracht is. Hierin zit tevens de IGP informatiebehoefte verwerkt. Dit product wordt aan de informatiecoördinator geleverd ten behoeve van besluitvorming.

Opsporing

- Om 08:00 uur worden de systemen geopend.
- Door een medewerker wordt vanuit BVH het proces rondom aangehouden verdachten in de afgelopen 24 uur op gebied van woninginbraken en bedrijfsinbraken gelezen.
- De medewerker meldt telefonisch aan het BRE, van het district waar de verdachte is aangehouden, de actie vanuit de volgende stappen en vraagt om een contactpersoon.
- De medewerker geeft de backoffice opdracht tot het samenstellen van een persoonsdossier van deze verdachte.
- Vanuit de LOODS-indicatoren wordt gekeken naar relevante incidenten, beginnende met het gepleegde feit (woning- of bedrijfsinbraak) en doorstappend naar overige incidenten, die terug te brengen zijn naar de aangehouden verdachte. Uitgangspunt hierbij zijn de daderkenmerken.
- Conclusie levert het volgende product op:
 - . Serie van incidenten, mogelijk gepleegd door de aangehouden verdachte(n). In gradatie wordt aangegeven hoe hoog de mate van zekerheid aanwezig is op basis van overeenkomstige kenmerken vanuit het LOODS-model.
- De medewerker levert het product via de mail voor 12.00 uur aan eerder genoemde contactpersoon na telefonische berichtgeving.
- Met betrekking tot NN verdachten worden de inbraken van de afgelopen 24 uur op aanvullende informatiebehoefte ten behoeve van de opsporing geïnventariseerd.
- Conclusie levert de volgende actie/product op:
 - . Briefingsdia waarbij de opdracht uitgezet wordt specifieke informatie te leveren dan wel
 - . Telefonische communicatie naar de operationeel coördinator desbetreffende team waarbij de opdracht uitgezet wordt te voorzien in specifieke urgente informatiebehoefte.

De verkeerstoren zal zich vanuit de opsporing voornamelijk niet richten op seriematigheid rondom NN verdachten en bekende verdachten middels sporenkoppelingen. Dit vindt in de backoffice plaats.